

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

EVTEKIN JA STADIAN YHDISTYMINEN METROPOLIA
AMMATTIKORKEAKOULUKSI
Muutosprosessin onnistuminen liiketalouden opiskelijoiden näkökulmasta

Kaisa Gröhn
Markkinoinnin ja logistiikan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2010

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet	1
1.2 Tutkimuksen rajauksia	2
1.3 Tutkimusmenetelmä	3
1.4 Kohdeorganisaation perustiedot	3
1.4.1 EVTEK-Ammattikorkeakoulu	4
1.4.2 Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia	4
1.4.3 Metropolia Ammattikorkeakoulu	5
2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA	6
2.1 Organisaation muutos	6
2.2 Muutoksen hallinnan malli	8
2.2.1 Muutoksen motivointi	9
2.2.2 Vision luominen	11
2.2.3 Poliittisen tuen luominen	11
2.2.4 Siirtymävaiheen hallinta	12
2.2.5 Muutosliikkeen hallinta	12
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
3.1 Kohderyhmä	13
3.2 Tutkimusmenetelmä	14
3.3 Tutkimusaineisto	15
3.4 Tutkimuksen luotettavuus	16
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	17
4.1 Muutoksen koetut syyt	17
4.2 Mielikuvat muutoksesta	18
4.3 Muutoksen hyöty	19
4.4 Muutoksen negatiiviset vaikutukset	19
4.5 Tiedotus ja kommunikaatio muutoksen aikana	20
4.6 Oppilaiden osallistuminen päätösten tekoon	20
4.7 Muutoksen toimivuus oppilaiden kannalta	21
4.8 Muutosvastarinta	21
4.9 Luottamuksen säilyminen muutoksen aikana	22
4.10 Parannusehdotuksia	22
5 POHDINTA	23

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	28
6.1 Johtopäätökset	28
6.2 Toimenpide-ehdotukset	30
LÄHTEET	34
LIITTEET	
Liite 1 Haastattelukysymykset	

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Markkinointi ja logistiikka
Opinnäytetyön nimi:	EVTEKin ja Stadian yhdistyminen Metropolia Ammattikorkeakouluksi, Muutosprosessin onnistuminen liiketalouden opiskelijoiden näkökulmasta
Tekijä:	Kaisa Gröhn
Vuosi:	2010
Sivumäärä:	34+ 1 liitesivua

Tiivistelmä:

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kahden suuren pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulun Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadian ja EVTEK-Ammattikorkeakoulun yhdistymistä Metropolia Ammattikorkeakouluksi. Tutkimuksessa selvitettiin liiketalouden opiskelijoiden näkökantaa muutosprosessin onnistumisesta.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja mielipiteitä tutkittiin opiskelijoiden teemahaastatteluilla. Työn päätarkoituksena oli saada selville ne asiat, jotka opiskelijoiden mielestä kaipaisivat parannusta ja se miten muutosprosessia olisi voitu parantaa liiketalouden suuntautumisvaihtoehdon puolella. Tavoitteena oli löytää tärkeimmät parannuskohteet, joihin keskittymällä tulevaisuuden muutokset voitaisiin toteuttaa tehokkaammin ja onnistuneemmin opiskelijoiden kannalta.

Opiskelijoiden haastatteluissa pyrittiin selvittämään erilaisia positiivisia ja negatiivisia asioita muutoksessa. Metropolia Ammattikorkeakoulun nykytilannetta ja muutoksen aikaista tilannetta verrattiin French & Bellin muutoksen malliin, jossa käytiin läpi kaikki muutoksen kriittisimmät kohdat. Työn lopuksi esitettiin johtopäätöksiä ja tehtiin toimenpide-ehdotuksia.

Työssä löydettiin ne osa-alueet, joita liiketalouden opiskelijoiden mielestä tulisi parantaa heidän opiskeluaan ajatellen. Suurimmaksi ongelmaksi muutoksen aikana todettiin kommunikaation ja viestinnän puute. Nämä asiat johtivat muutosvastarintaan oppilaiden keskuudessa, mikä ilmeni yhdistymisen vastustuksena ja negatiivisena asennoitumisena yhdistymistä kohtaan. Toimenpide-ehdotuksina oli kommunikaation parantaminen vuorovaikutusta lisäämällä ja projekteilla, joiden päätarkoituksena olisi muutoksesta informoiminen. Erityisesti opiskelijoiden mukaan ottaminen muutokseen sen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa olisi äärimmäisen tärkeää.

Avainsanat: muutosprosessi, yhdistymien, muutosvastarinta

Metropolia University of Applied Sciences

Degree Program: Business Administration
Program Division: Marketing and Logistics
Title: EVTEKin ja Stadian yhdistyminen Metropolia
Ammattikorkeakouluksi.
Muutosprosessin onnistuminen liiketalouden opiskelijoiden
näkökulmasta
Year: 2010
Number of pages: 34 + 1

Abstract:

The purpose of this work was to study the merger of two big Universities of Applied Sciences, Stadia and EVTEK, both functioning in the capital city area. These schools merged to be Metropolia University of Applied Sciences. The focus was to discover the experiences the business students had during this merger process and to identify if the merger was successful according to the students. And what could be done to make it even more successful.

The method used in this thesis was qualitative. The results were studied through interviews of students and the theory of French & Bell, Model of managing change. The main goal of this work was to point out the most important areas which should be improved so that the merger process would be more efficient in the future for the students.

The student interviews point was to find out how the students felt during the merger. The idea was to identify the negative and the positive aspects in this change process. Many questions were about the communication and participation in this merger. Metropolia's and its student's situation in the past and in present was compared to the Model of Managing Change. This model takes into account all the main steps organization should follow during merger process. The conclusions were made and some suggestions about improvement were given in the end of this thesis.

The goals of this work were met and the main problems in the merger were identified. The main problems were found in the student interviews. The main problem discovered in this work among others was the lack of communication and student participation in the merger. These issues led to change resistance among students which could be seen as resistance against the merger and as negative attitude towards the change.

This thesis is hoped to give some perspective to people who are planning these kinds of mergers and for people leading Metropolia's merger forward. Hopefully Metropolia's management can use this thesis in improving the ongoing change process in favour of the students.

The suggested improvements can be found in the end of the thesis. Most of the suggestions concern improving communication and adding participation of the students in this merger or in future mergers.

keywords: merger, change, organization, change resistance

1 JOHDANTO

Organisaatioiden yhdistymiset ovat nykyaikana hyvin yleisiä. Yhdistymisien syynä on usein kilpailukyvyn parantaminen ja vaikutusvallan lisääminen. Pääkaupunkiseudun suurten ammattikorkeakoulujen EVTEK-Ammattikorkeakoulun ja Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian yhdistyminen yhden nimen alle Metropolia Ammattikorkeakouluksi toi koululle näkyvyyttä ja tunnettavuutta. Yhdistyminen oli siis välttämätön muutos kehittyvässä ja kilpailuhenkisemmässä yhteiskunnassa.

Jokaisessa muutoksessa on kuitenkin omat ongelmansa. Mikään muutos ei voi onnistua täydellisesti, mutta siihen tulee kuitenkin pyrkiä. Tämän työn tarkoituksena on etsiä ne kohdat koulujen yhdistymisestä, jotka kaipaivat parannusta erityisesti liiketalouden puolella. Kyseisten kohtien tunnistaminen voisi olla avuksi Metropolia Ammattikorkeakoulun muutosprosessissa. Tutkimuksen tuloksia voitaisiin käyttää myös hyödyllisinä esimerkkeinä tulevia muutoksia suunniteltaessa. Työn myöhemmissä vaiheissa ammattikorkeakouluihin viitataan kouluista yleisesti käytetyillä lyhenteillä EVTEK, Stadia ja Metropolia.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Metropolia on tehnyt useita oppilastyytyväisyystutkimuksia, joiden tarkoituksena on ollut selvittää kuinka oppilaat kokevat opiskeluympäristönsä ja millaisia parannuksia he toivoisivat opiskeluunsa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiaa hieman syvemmin ja keskittyä siihen kuinka liiketalouden opiskelijat Myyrmäen yksikössä kokivat itse muutoksen ja millaisia parannuksia he olisivat kaivanneet yhdistymisessä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää Metropolia Ammattikorkeakoulun muutosprosessin onnistumiskohdat ja etsiä parannusehdotuksia tulevien muutosprosessien varalle. Vaikka yhdistyminen onkin päällisin puolin valmis, jatkuu prosessi vielä pitkään. Toimintaa parannetaan jatkuvasti kilpailukykyisemmäksi. Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla toivotaan olevan vaikutusta opiskelijoiden tyytyväisyyteen koulutuksessa ja koulun toiminnassa.

Päättökysymys tässä työssä oli ”Miten yhdistymisen muutosprosessia olisi voitu parantaa liiketalouden oppilaiden näkökulmasta”. Tällä tutkimuskysymyksellä pyrittiin

selvittämään opiskelijoiden mielipiteitä koulujen yhdistymisestä ja sitä kuinka se vaikutti heidän opiskeluunsa.

Kirjallisuutta organisaatioiden muutoksista löytyy hyvin paljon. Muutoksiin on niin monta näkökulmaa kuin on kirjoittajaakin. Tämän työn pääteoriaksi valitsin French & Bellin Model of Managing Change- muutoksen mallin, joka seuraa muutosprosessin perusvaiheita. Nämä mallin kohdat huomioonottamalla muutoksen suunnitteluvaiheessa ja niitä noudattamalla organisaatiot pääsisivät mahdollisimman hyvään tulokseen yhdistymisessä. Aihe muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Tässä työssä käytetty muutoksen malli on perinteinen ja useiden eri kirjoittajien muokkaama malli. Samankaltaisia tai lähes identtisiä teorioita löytyy useita. Siksi tämä yleinen malli sopii mielestäni yksinkertaisuudessaan hyvin tämän tutkimuksen pohjaksi.

1.2 Tutkimuksen rajauksia

Useasti muutoksia tutkittaessa keskitytään vain yhteen näkökantaan. Se voi olla muutos johdon näkökulmasta, keski johdon näkökulmasta tai työntekijöiden näkökulmasta. Metropolian muutosta on tutkittu aiemmin opinnäytetyön muodossa vain opettajien kannalta. Vanhempi tutkimus sijoittuu aikaan ennen kuin muutos varsinaisesti oli lähtenyt käyntiin. Oppilaiden mielipiteitä ja kokemuksia ei ole vielä tutkittu syvällisemmin eikä niitä ole verrattu yhdistymisen onnistumiseen muutoksen teorioiden pohjalta.

Yritysten ja organisaatioiden yhdistymiset ja isommat muutosprosessit ovat erittäin laajoja aiheita ja tutkimuksia ja teorioita on paljon. Aiheen laajuuden takia tässä tutkimuksessa tarkastellaan Metropolian yhdistymisprosessia vain liiketalouden opiskelijoiden näkökulmasta. Tämä osa-alue on hyvin tärkeä koulun johdolle ja keski johdolle, jotta he voisivat ymmärtää, mitä asioita koulussa ja muutoksen yhteydessä olisi hyvä parantaa. Siksi olikin tärkeää selvittää kuinka liiketalouden opiskelijat todella kokivat muutoksen ja millä osa-alueilla koulun johdon tulisi tehdä parannuksia tehokkaammin toimivan ammattikorkeakoulun saavuttamiseksi.

Liiketalouden puolelta haastatteluja tehtiin talouden ja rahoituksen puolelta ja logistiikan ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdoista. Näistä haastatteluista saatiin hyvä yleiskuva muutoksen onnistumisesta Myyrmäen yksikössä. Toisaalta kaikkien yksiköiden ottaminen mukaan tutkimukseen olisi saattanut tehdä aiheesta liian laajan ja vaikeasti hallittavan.

Muutos Myyrmäen yksikössä oli todella onnistunut verrattuna useisiin muihin toimipisteisiin, joissa opiskelijoilta lähti opettajia ja koulurakennus muuttui. Tutkimuksen haastatteluilla saatiin kuitenkin yleiskuva prosessin onnistumisesta juuri liiketalouden opiskelijoiden keskuudessa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Työssä tutkittiin paljon ihmisten tuntemuksia ja organisaationmuutosta ilmiönä, siksi laadullinen tutkimus sopii hyvin työn tutkimusmenetelmäksi. Opiskelijoiden haastattelut tehtiin teemahaastatteluina laajemman yleiskuvan saamiseksi yhdistymisen onnistumisesta. Pääteorianä työssä toimi Frenchin ja Bellin muutoksen malli. Tutkimuksen pohjatiedot rajattiin näihin kahteen lähteeseen, sillä yhdistymisen laajempi tutkiminen olisi tehnyt työstä liian laajan.

Tämän työn tavoitteena on saada opiskelijoiden ääni kuuluviin ja löytää juuri ne kohdat, joissa opiskelijat kaipaavat parannusta muutoksen aikana. Opiskelijoilla ei ollut suuria ongelmia muutoksen aikana, sillä tutkimus tehtiin yksikössä, jossa opiskelut jatkuivat muutoksen jälkeenkin lähes normaalisti. Kuitenkin oppilaiden haastatteluissa tuli ilmi asioita, joita olisi hyvä parantaa ja käyttää hyväksi muidenkin yksikköjen muutoksia suunniteltaessa.

1.4 Kohdeorganisaation perustiedot

Organisaatioiden perustiedot ovat oleellisia muutoksen kannalta. Näin saadaan tarpeellista pohjatietoa siitä, miksi kyseinen muutos oli ajankohtainen juuri näille oppilaitoksille. Metropolian perustietoihin tutustuttaessa huomaa selkeän eron vanhojen koulujen ja uuden korkeakoulun välillä.

Kohde organisaatioina on tässä muutoksessa ollut EVTEK-Ammattikorkeakoulu, Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia. Nämä kaksi korkeakoulua yhdistyivät tutkimuksen pääkohteeksi eli Metropolia Ammattikorkeakouluksi.

1.4.1 EVTEK-Ammattikorkeakoulu

EVTEK-Ammattikorkeakoulun koulutuksen juuret olivat tekniikan koulutuksessa. Vuonna 1985 perustettiin Espoon-Vantaan teknillinen oppilaitos (EVTol). EVTol aloitti ammattikorkeakoulutoiminnan 1992 ja sai siihen virallisen luvan 1996, jolloin tähän viralliseen lupaan liittyi vaatimus koulun monialaistumisesta. Vuonna 1998 EVTEKissä eli Espoo-Vantaan teknillisessä ammattikorkeakoulussa alkoi liiketalouden ja kulttuurialan opetus. Mercuria Business School eli Kauppiain kauppaoppilaitos ja Muotoiluinstituutti pitivät huolta näiden alojen koulutuksesta sopimuskoulutuksena.

Liiketalouden koulutusohjelma siirrettiin vuonna 2005 EVTEKiin.(Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.) EVTEK-Ammattikorkeakoulu oli korkeatasoinen ja kansainvälinen liiketalouden, tekniikan ja kulttuurialan yhdistänyt ammattikorkeakoulu, joka tarjosi ammattikorkeakoulu- ja ylempään ammattikorkeakoulu tutkintoon johtavaa koulutusta. (Opinto-opas EVTEK 2006.) EVTEKin tekniikan alan yksiköt sijaitsivat Leppävaarassa Espoossa, Liiketalouden yksikkö Myyrmäessä ja Muotoiluinstituutti Tikkurilassa Vantaalla. (EVTEK-Ammattikorkeakoulu 2010.)

1.4.2 Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia

Helsingin ammattikorkeakoulu perustettiin vuonna 1996. Se oli yksi Suomen parhaiten tunnetuista, suurimmista ja suosituimmista ammattikorkeakouluista. Tämän ammattikorkeakoulukokeilun aloitti samaan aikaan kymmenen oppilaitosta jotka myöhemmin yhdistettiin saman nimen alle. Näitä oppilaitoksia olivat Helsingin kaupungin kauneudenhoitoalan ammattioppilaitos, Laboratorioalan ammattioppilaitos, Roihuvuoren ammattioppilaitos, Terveystenhoito-oppilaitos, Helsingin konservatorio, IV terveydenhuolto-oppilaitos, Sairaanhoidon opisto, Taide- ja viestintäoppilaitos, Teknillinen oppilaitos, Kätilöopisto, Pop & Jazz Konservatorio.

Helsingin ammattikorkeakoulun asema vahvistettiin vuonna 2000. Noin 9500 opiskelijaa opiskeli tutkintoon johtavassa koulutuksessa 31 koulutusohjelmassa. Koulutusohjelmaan kuului kulttuuri-, palvelu-, ravitsemis-, sosiaali-, ja terveysala sekä tekniikan ja liikenteenalat. Helsingin ammattikorkeakoulu otti käyttöönsä nimen Stadia vuonna 2001. (Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.)

1.4.3 Metropolia Ammattikorkeakoulu

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy perustettiin vuonna 2007 Espoon, Helsingin, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkien toimesta. EVTEKin ja Stadian yhdistymisestä muodostunut Metropolia Ammattikorkeakoulu aloitti virallisesti toimintansa 1.8.2008. Yhdistymisen taustalla oli hyvin toiminut koulutusyhteistyö näiden kahden ammattikorkeakoulun välillä. Metropolia ammattikorkeakoulu sai EVTEKiltä ja Stadialta tunnettuuden, hyvän imagon ja vetovoiman. Molemmilla kouluilla oli myös valmistuneiden hyvä työllistymisprosentti ja hyvä yhteyksiä työelämään. Kummatkin koulut olivat myös tunnettuja hyvistä ja laajoista kansainvälisistä verkostoista. Metropoliaassa opiskelee tällä hetkellä noin 14 000 opiskelijaa. (Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.)

Myös Laurea-ammattikorkeakoulu oli osittain mukana yhdistymisessä ja muutoksissa. Laureasta-ammattikorkeakoulu siirrettiin Metropoliaan Tikkurilan yksikköön viestinnän koulutusohjelma, jossa oli jo valmiiksi ollut EVTEKin saman linjan opetusta. Laurea sai kauneushoitoalan ja palveluiden tuottamisen- ja johtamisen ohjelmat koulutusohjelmien vaihdossa. (Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.)

Metropolian perustaminen toi pääkaupunkiseudulle vahvan ammattikorkeakoulun, joka pystyy vastaamaan työelämän vaatimuksia korkeatasoisella osaamisella ja innovaatiotoiminnalla. Metropolia ammattikorkeakoulu osallistuu myös pääkaupunkiseudun kehittämiseen ja innovaatiotoimintoihin. Metropolialle on myös tärkeää olla mukana niin kansainvälisessä toiminnassa kuin tutkimus- ja kehittämistoiminnassakin. (Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.)

Opiskelijoille yhdistymisen toivotaan tuovan enemmän mahdollisuuksia ristiin opiskeluun eri toimipisteissä ja eri koulutusohjelmissa. Uusi ammattikorkeakoulu luo uusia mahdollisuuksia osallistua erilaisiin työelämäprojekteihin sekä laajaan kansainväliseen toimintaan. (Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.)

Metropolia Ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksena on tuoda oivallusta ja osaamista tulevaisuuden tekemiseen. Visiona on olla Suomen arvostetuin ja uudistumiskykyisin oppimisyhteisö. Metropolia Ammattikorkeakoulussa arvostetaan erityisesti asiantuntijuutta, joka koskee myös ympäröivän yhteiskunnan kehittämistä jatkuvasti. Metropolian ammattikorkeakoulu haluaa uudistua ja vahvistaa omaa toimintaansa ja luoda opiskelijoista ja henkilökunnasta koostuvan kunnianhimoisen korkeakouluyhteisön. (Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.)

Metropolian toiminta kaikilla osa-alueilla tähtää korkeaan laatuun. Tavoitteeseen pyritään pääsemään saumattomalla yhteistyöllä niin oman organisaation sisällä kuin ympärillä olevan yhteiskunnankin kanssa. Metropoliasa arvostetaan yhteisöllisyyttä, joka muodostuu arvostuksesta ja luottamuksesta toisiin ihmisiin. Päämääränä on edistää dialogia yhteisistä tavoitteista ja näin luoda yhteistä ymmärrystä yhteisöön. Metropoliasa uskotaan avoimuuteen joka olisi osana laadukasta opiskelukulttuuria ja työ kulttuuria. Tiedonvälitys halutaan pitää avoimena niin, että tehdyt päätökset ovat kaikkien saatavilla koulun sisällä ja ympäröivässä yhteiskunnassa. Näin kommunikaatio pyritään pitämään joustavana ja avoimena. (Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa 2010.)

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Muutoksen malli- teoria on koko muutosprosessin pääpiirteittäin kattava teoria, jonka eri vaiheet huomioonottamalla muutoksista selvittäisiin mahdollisimman tehokkain tuloksin. Organisaation muutoksia ja sen eri vaiheita ja ongelmakohtia on tutkittu paljon. Jokainen muutos on yksilöllinen. Tässä tutkimuksessa pyrin tutkimaan onnistumisia ja parannuskohteita sen kannalta miten opiskelijat ovat asiat kokeneet.

Teoria seuraa muutoksen perusrakennetta. Muutoksissa on monia eri näkökantoja, mutta niiden mukaan ottaminen tähän työhön tekisi aiheesta liian laajan ja vaikeasti käsiteltävän. Opiskelijoiden mielipiteitä ja teoriaa vertaamalla pyrin löytämään yksikertaisia parannusehdotuksia muutoksenprosessiin ja keinoja muutosvastarinnan minimoimiseksi.

2.1 Organisaation muutos

Organisaation muutoksella tarkoitetaan järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen suuntaamista uudelleen. Muutosjohtamiseen tarvitaan koko organisaation henkilökunnan tavoitteiden, tarpeiden ja toiveiden yhteensovittamista. Muutosjohtamisessa asioita johdetaan ihmisten kautta, siksi työntekijät ja heidän muutokseen laittama työpanos on muutoksen tärkein voimavara. Heidät on saatava motivoitumaan muutoksesta, jotta se saataisiin vietyä päätökseen onnistuneesti. (Valkeinen 2007.)

Organisaation muutokset ovat kaikki toisistaan poikkeavia, koska ne ovat herkkiä sille toimintaympäristölle, jossa se toteutetaan. Siksi organisaation muutoksiin on vaikeaa tehdä yleispäteviä ohjeita. Organisaation muutoksista voidaan kuitenkin löytää selviä vaiheita,

jotka ilmenevät kaikissa muutoksissa. Näitä ovat esimerkiksi muutostarpeen määrittely, muutossuunnitelman laatiminen, muutostarpeen määrittely, muutoksen kommunikointi ja lopuksi muutoksen vakiinnuttaminen ja sen käyttöönotto. Henkilöstö ja muutoksessa mukanaolevat henkilöt reagoivat kaikkiin näihin vaiheisiin eritavalla, siksi muutosjohtaminen onkin muuttuvan yrityksien yksi haastavimpia tehtäviä. (Valkeinen 2006.)

Kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia toimintaympäristöstään ja siellä tapahtuvista muutoksista. Odotettavissa olevat muutokset luovat tarpeen organisaation muutoksille. Syyt voivat olla myös organisaation sisäisiä, kuten esimerkiksi taloudellinen ahdinko tai kilpailukyvyyn lisääntymisen tarve. Muutoksen perustana toimiva visio on luotu muutoksen tarpeen ja tavoitteiden ympärille. Tämä visio on erittäin tärkeää sisäistää koko henkilökunnalle. Visio vaiheessa erittäin tärkeää on avoin ja nopea tiedotus, jolloin kaikki muutokseen osallistuvat ovat ajan tasalla muutoksen vaiheista. Tämä vaikuttaa suuresti siihen miten onnistuneesti muutos toteutuu. (Valkeinen 2006.)

Organisaation muutoksen yleisin este on muutosvastarinta. Sitä voi esiintyä työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja esimiesten tai muiden sidosryhmien taholta. Huonoimmassa tapauksessa muutosvastarinta saattaa johtaa muutoksen toteuttamisen estymiseen tai se voi aiheuttaa prosessiin vakavia ongelmia. Vastarinnan hallintaan tarvitaan ammatillista johtajuutta. Myös avainhenkilöiden rooli korostuu varsinkin alkuvaiheessa. Aloitteen tekeminen, muutostarpeen esiintuominen ja päätöksen teko ovat heidän harteillaan. Organisaation henkilökunta reagoi muutokseen eritavoin. Suurin huoli henkilökunnalla on yleisesti huoli omasta tulevaisuudestaan yrityksessä. Kun tieto muutoksesta tulee, henkilöt yleensä lamaantuvat. Vanhaa ja turvallista arvostetaan ja uusien asioiden käsittely saattaa aiheuttaa pelkoa ja epätietoisuutta. Yleensä kuitenkin pikkuhiljaa muutos aletaan hyväksyä ja siitä aletaan myös kiinnostua. Tähän tarvitaan avainhenkilöiden apua ja hyvää muutosjohtamista. (Valkeinen 2006.)

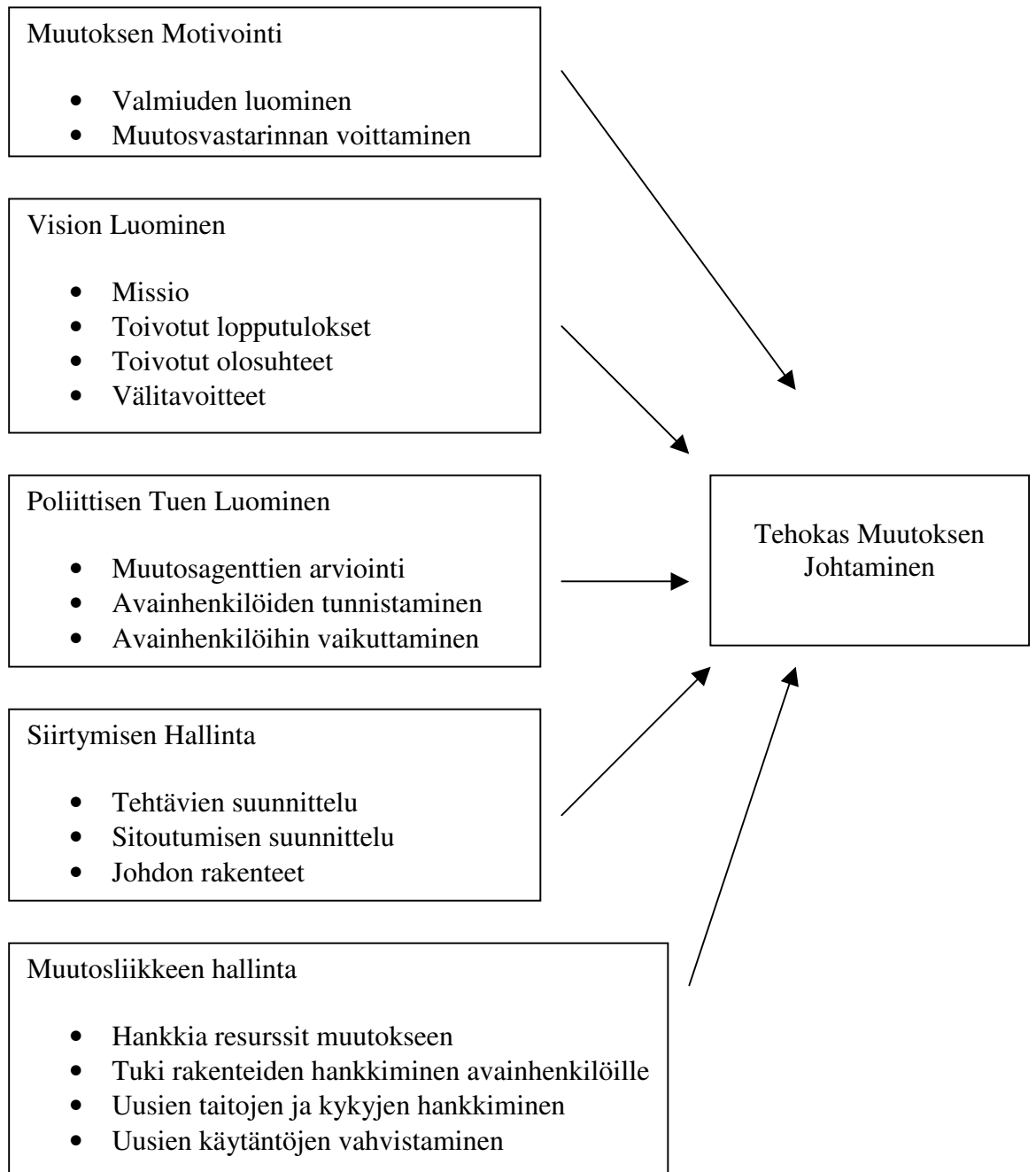
Muutosta ei myöskään voi kiirehtiä, erityisesti jos kyse on suuremmasta organisaation muutoksesta, jossa muutetaan strategioita, tavoitteita, painopisteitä ja toimenkuvia. Näin suuret muutokset vievät enemmän aikaa. Jos muutokseen lisätään painetta ylhäältäpäin saattaa koko prosessi epäonnistua ja muutosvastarinta kasvaa. (Valkeinen 2006.)

Organisaation muutokset saattavat vaikuttaa hallinnollisesti helpoilta ja yksinkertaisilta toimilta. Todellisuudessa organisaationmuutos on monimuotoinen ja paikoitellen jopa kaoottinen prosessi. Prosessissa on nähtävissä rationaalisia ja irrationaalisia asioita. Näistä muodostuu muutosdynamiikan kokonaisuus. Toisaalta muutokset etenevät tarkkojen suunnitelmien mukaisesti ja toisaalta mukana on myös ihmisiä eri organisaation tasoilta, mikä saattaa aiheuttaa ennalta arvaamattomia asioita. Tässä vaiheessa esimiesten toiminta on ensisijaisen tärkeää muutoksen hallitsemiseksi. Prosessia on pystyttävä ohjaamaan mahdollisimman hyvin kohti tavoitteita. Selkeänä apuna tähän on, jos muutos toteutetaan pienempinä osina, joita on helpompi hallita. Muutoksen rakenteesta on hyvä pitää huolta esimerkiksi aikataulutuksella ja selkeillä välitavoitteilla. (Valkeinen 2006.)

Muutokset ovat organisaatioille aina riski. On arvioitu, että noin puolet organisaatioiden muutoksista epäonnistuisi. Tästä syystä hyvä riskien hallinta on tärkeä osa muutosjohtamista. Suurimpia ongelmia on yleensä heikko henkilöstöjohtaminen, mikä liittyy yleensä siihen, että henkilöstöä ei saada mukaan muutokseen. Keskeisintä olisi saada muutoksen vaikutuksessa olevat henkilöt mukaan toimintaan ja asennoitumaan muutokseen positiivisemmin. Muutoksissa onkin tärkeää käydä keskustelua henkilökunnan ja johdon välillä tavoitteista ja niiden toteuttamisesta hyvän toimintakyvyn varmistamiseksi. (Valkeinen 2006.)

2.2 Muutoksen hallinnan malli

EVTEK-Ammattikorkeakoulun ja Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian yhdistymisen onnistumisen tutkimiseen päätin käyttää French & Bellin mallia muutoksen hallinnasta. Tässä mallissa esitellään viisi muutoksen osaa joita he pitävät erityisen tärkeinä muutoksen onnistumisen takaamiseksi; Muutoksen motivointi, Vision luominen, Poliittisen tuen luominen, Siirtymävaiheen hallinta, Muutosliikkeen hallinta. Nämä viisi osa-aluetta tulisi ottaa huomioon muutoksia suunniteltaessa. Onnistuminen jokaisessa muutoksen osassa takaisi tehokkaan muutoksen. Malli on erityisen hyvä työväline muutoksen suunnittelijoille ja muutosta johtavalle henkilölle ja hänen työryhmälleen.



KUVIO 1 Model of managing change (French & Bell 1999)

2.2.1 Muutoksen motivointi

Kuvion 1 ensimmäisessä kohdassa puhutaan muutoksen motivoinnista. Tämän mallin mukaan on kriittisen tärkeää saada muutoksessa osallisena olevat ja sen vaikutuspiiriin kuuluvat henkilöt motivoitumaan muutoksesta. Yhteisymmärrys muutoksen välttämättömyydestä organisaatiolle on tuotava esiin selkeästi, ja se että muutos on merkittävä yhteisölle sen menestymisen ja kehittymisen kannalta. Ammattikorkeakoulu on

suuri organisaatio jossa on varmistettava opettajien, opiskelijoiden ja päättäjien osallistuminen. Muutoksen motivointi oli jaettu mallissa kolmeen pienempään tärkeään osaan. Ensimmäinen osa on muutoksen kiireellisyyden mielikuvan luominen. Että muutos saadaan käyntiin, on tarpeellista luoda painetta asioiden liikkeelle saamiseksi ja kommunikoida muutoksen pikaisesta toimeenpanemisesta organisaation toimintakyvyn säilyttämiseksi. (French & Bell 1999, 122–124.)

Seuraavan osan painopiste on tuoda esille selkeä ero nykytilanteen ja tulevaisuuden välillä, joka odottaa organisaatiota muutoksen jälkeen. Organisaation muutos on tarpeellinen paremman tulevaisuuden takaamiseksi. Myös Timo Erämetsä puhuu aiheesta kirjassaan myönteinen muutos. Siinä hän on listannut kirjassaan muutoksen tärkeimpiä vaiheita ja yleisimpiä ongelmia, joihin kuuluu esimerkiksi se, että asianomaisille ei anneta mahdollisuutta tai aikaa löytää omia henkilökohtaisia syitä muutokseen. Myöskään muutoksen perusteita ei selvitä tarpeeksi, että asianomaiset voisivat asennoitua muutokseen ajoissa. Kolmannessa vaiheessa korostetaan etuja ja hyötyjä joita tulevaisuus tuo tullessaan muutoksen myötä. Positiivisten puolien korostaminen ja niihin vahvasti uskomisen vähentää huomattavasti ihmisissä muutostilanteissa esiintyvää vastustusta. (French & Bell 1999, 122-124.)

Muutosvastarinta on organisaatioiden muutoksessa tärkeä huomioon otettava seikka. On tärkeää pohtia miten sitä hallitaan ja miten se kohdataan. Muutoksen vastustaminen tulee ihmiselle luonnostaan ja sille on olemassa monenlaisia selityksiä. Vastustus voi esiintyä yksilötasolla tai ryhmätasolla. Vastustaminen voi esiintyä epävarmuutena, välinpitämättömyytenä, torjuntana tai esimerkiksi muiden asioiden tärkeyden korostamisena. (Santalainen 1990, 147.)

Muutosvastarinnan voittamiseksi ja hallitsemiseksi French & Bell ovat malliin valinneet kolme tapaa. Ensimmäinen tärkeä asia on antaa muutokseen osallistuvan ryhmän käsitellä menetyksen tunnettaan. Ihmisten on hyvä niin sanotusti antaa surra muutoksen aiheuttamaa menetystä, kun vanhat asiat jäävät ja uudet tulevat tilalle. Toinen vastarinnan lieventämiskeino on informaation jatkuva jakaminen muutokseen liittyville henkilöille prosessin eri vaiheista ja sen etenemisestä. Kolmantena menetelmänä on saada asianosalliset osallistumaan muutokseen joko suunnittelemalla prosessia tai olemalla konkreettisesti toteuttamassa sitä. Myös Timo Erämetsän mukaan vaikuttajien löytäminen ja aktivoiminen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa lisäisi muutoksen onnistumisen

mahdollisuuksia. Kaikki nämä kolme vaihetta yhdessä helpottavat muutoksen hyväksymistä organisaatioiden henkilökunnan keskuudessa. (French & Bell 1999, 122-124.)

2.2.2 Vision luominen

Ensimmäisenä vaiheena vision luomisessa ja sen kommunikoinnissa on mission ja vision selventäminen henkilöille joita muutos koskettaa. Visiosta on luotava houkutteleva ja siitä on pystyttävä kommunikoimaan innostavasti. Muutoksen lopputuloksen positiivisuus ja hyöty organisaatiolle ja yksilöille on pystyttävä täsmentämään. On myös tehtävä selväksi, että ne ihmiset joita muutos koskee, ovat mukana visiossa ja että heillä on tulevaisuus ja rooli organisaation tai yhteisön tulevaisuudessa. Muutoksessa mukana olevat henkilöt halutaan pitää prosessissa mukana koko matkan ja, että heitä tuetaan koko muutoksen ajalla. On myös pystyttävä vakuuttamaan henkilöille, että tulevaisuus on mahdollinen ja hyödyllinen myös heille. Tämä vähentää epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. (French & Bell 1999, 122-124.)

Välitavoitteista on tärkeää pitää kiinni ja niistä on kerrottava asianomaisille. Välitavoitteet tekevät pitkästä prosessista mielekkäämmän ja rohkaisevat jatkamaan. Jokainen tavoite vie ihmisiä eteenpäin ja näin lopullinen tavoiteltu tila ei tunnu niin mahdottomalta saavuttaa. Nämä välitavoitteet auttavat myös muutoksen johtajia pysymään aikatauluissa ja halutuissa tuloksissa. (French & Bell 1999, 122-124.)

2.2.3 Poliittisen tuen luominen

Poliittisen tuen rakentaminen on erittäin tärkeää muutosprosessissa ja sen onnistumisessa. Vaikutusvaltaisia henkilöitä niin organisaation johdosta kuin työntekijöiden joukosta on tärkeää saada puoltamaan muutosta ja valmistelemaan sitä. Nämä avainhenkilöt voivat vaikuttaa muihin organisaation työntekijöihin positiivisesti ja saada heidätkin innostumaan muutoksesta ja uskomaan sen onnistumiseen ja hyviin lopputuloksiin. Virheet näiden ihmisten aktivoinnissa ja kommunikaatiossa yleensä saattavat myös erämetsän mukaan johtaa muutosvastarintaan. Usko muutoksen yhteisölle tuomiin positiivisiin vaikutuksiin auttaa avainhenkilöitä välittämään positiivista kuvaa lopputuloksista. Jos tämä jää saavuttamatta saattaa se johtaa laajaan vastarintaan tai pahimmassa tapauksessa koko muutosprosessin sabotoimiseen. (French & Bell 1999, 122-124.)

On hyvä tunnistaa ne henkilöt organisaation sisällä, joilla on vaikutusvaltaa ja joiden mielipiteitä arvostetaan ja kuunnellaan. On myös syytä tarkkailla millaista vaikutusvaltaa henkilöillä on. Jos ryhmässä on henkilö joka vastustaa muutosta julkisesti, olisi hyvä saada tämä henkilö jollaintavalla vastuutehtävään tai merkittävään rooliin muutoksen toteutuksessa, jolloin yleinen vastustus vähenisi. Nämä avainhenkilöt voivat kannustaa muita osallistumaan muutokseen omatoimisesti ja näin saada taas lisää aktiivisia muutos agentteja. (French & Bell 1999, 122-124.)

2.2.4 Siirtymävaiheen hallinta

Siirtymisen hallinta on jaettu kolmeen eri vaiheeseen, jotka toimivat kaikissa kolmessa siirtymisen hallinnan osassa. nykytila, siirtymisvaihe ja tulevaisuuden tila. Siirtymisen hallinnassa on tärkeää siirtymävaiheiden tarkka suunnittelu. Mitä tehdään nyt, mitä tehdään itse kriittisimmässä siirtymävaiheessa ja mitä tulevaisuudessa. Muutoksen johtajien olisi hyvä tehdä lista erilaisista prosessin vaiheista ja niihin kuuluvista tehtävistä. Tämä lista toimii koko prosessin ajan muistilistana jonka etenemistä ja onnistumista voidaan helposti seurata. On myös hyvä suunnitella aikataulu tapahtumille ja välitavoitteille, jotta prosessin erivaiheiden toteutumista voitaisiin valvoa helpommin. (French & Bell 1999, 122-124.)

Toinen osa koostuu sitoutumisen suunnittelusta. Avaintehtävä tässä on saada tärkeimpien pelaajien sitoutuminen varmistettua. On myös varmistettava avainhenkilöiden tuki ja suunniteltava tapa jolla heidän innostus ja kiinnostus saadaan säilymään koko prosessin eri vaiheiden läpi. Muutoksen johtajiston rakenteen on oltava kunnossa koko prosessin ajan, että pysytään tietoisina siitä kuka tekee ja mitä. Kaikilla on oma roolinsa muutoksessa ja sen eri vaiheissa. Muutoksen on pysyttävä hallinnassa organisaation eri osastoilla. Tässä ammattikoulujen yhdistymisessä koulutusohjelmilla olisi oltava vastuuhenkilö, jotta prosessi pysyy liikkeessä ja etenee. (French & Bell 1999, 122-124.)

2.2.5 Muutosliikkeen hallinta

Organisaation muutoksen saattamiseksi valmiiksi on otettava huomioon vielä yksi isompi osa-alue. Muutoksen etenemisen ylläpitämisessä on neljä porrasta. Ensimmäisen on resurssien hankinta muutoksen toteuttamiseen. Nämä resurssit voivat olla joko rahallisia sijoituksia tai työntekijöistä koostuvia voimavaroja organisaation sisältä ja ympäröivästä

yhteiskunnasta. Molempia tarvitaan muutosprosessin läpiviemiseen. Resurssien tulee olla hyvin suunniteltu koko muutoksen ajalle. Tukijärjestelmän rakentaminen muutoksen agenteille varmistaa vastarinnan kurissa pysymisen ja hallittavuuden. Samalla tavalla muutoksen agentteja on huomioitava ja ohjattava prosessin aikana, kuin huolehditaan muistakin organisaation tai yhteisön jäsenistä. (French & Bell 1999, 122-124.)

Uudenlaisen pätevyyden ja uusien kykyjen kehittäminen muutos prosessin aikana on tarpeellista uusien asioiden sisäistämiseksi. Uusien koulutuksien järjestäminen ja uusien toimintatapojen opettelu ja valmennuksen saaminen parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia henkilökunnan ollessa valmistautunut tulevaan. (French & Bell 1999, 122-124.)

Uusien käytösmallien ja yrityskulttuurin vahvistaminen luo turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. Tämä toimii pohjana tehokkaalle ja toimivalle muutokselle. Näiden viiden osa-alueen hallinta ja huomioon ottaminen hyvällä suunnittelulla jo muutoksen alkuvaiheessa johtaa toimivaan, varmaan ja tehokkaaseen muutokseen, jossa vastarintaa kohdattaisiin mahdollisimman vähän. (French & Bell 1999, 122-124.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Työn toteutuksessa käydään läpi tutkimuksen kohderyhmä ja selvitetään miksi on valittu tietty tutkimusmenetelmä tulosten saamiseksi. Kappaleessa kerrotaan tutkimusaineistosta ja työssä käytetyistä teorioista. Teorioihin kuuluu perustietoa organisaation muutoksista ja French & Bellin muutoksen malli. Kappaleessa myös tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen verrattavuutta muihin tutkimuksiin.

3.1 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat liikelatouden vuosina 2006 ja 2007 opintonsa aloittaneet opiskelijat. He opiskelivat markkinoinnin- logistiikan ja talouden ja rahoituksen suuntautumisvaihtoehdoissa Myyrmäen yksikössä. Kohderyhmäläiset valittiin sen perusteella, että he olivat täyspäiväisiä opiskelijoita muutoksen alkuvaiheessa ja sen suurimmassa muutosvaiheessa, jolloin uudet käytännöt ja toimintatavat otettiin todenteolla käyttöön.

Ikäjakautta haastateltavien keskuudessa oli 22–26 vuotta. 4 vastanneista oli miehiä ja 5 naisia. Tarkoituksena oli haastatella vähintään 12 opiskelijaa, mutta loput jättivät syystä tai toisesta vastaamatta haastatteluun. Opiskelijat olivat opinnoissaan hieman eri vaiheissa, minkä toivoin tuovan erilaisia näkökantoja muutoksen toimivuuteen. Muutama oli aloittelemassa opinnäytetyötään, osa oli palaamassa opiskeluvaihdostaan ja osalla oli vielä opiskelut puolivälissä. Haastattelut tehtiin keväällä ja kesällä 2009, jolloin suurimmalla osalla oppilaista oli aikaa keskittyä haastattelun tekemiseen.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä työ on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja niiden merkityksen selvittämistä. Metropolian yhdistymisen tutkimiseen sopii erityisen hyvin laadullinen tutkimus, kun tarkoituksena on tutkia opiskelijoiden kokemuksia muutoksesta ja sen vaikutuksista heihin. Työn voisi myös tehdä kvantitatiivisena, mutta Metropolia tutkii jo opiskelijoiden tyytyväisyyttä vuosittain tehtävillä opiskelijatyytyväisyystutkimuksilla, jotka tehdään kvalitatiivisesti. Laadullisella tutkimuksella saadaan toivottavasti hieman syvempää tietoa opiskelijoiden mielipiteistä. Laadullisessa tutkimuksessa annetaan tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille. Näin tutkittavasta asiasta pyritään samaan syvempi ja kokonaisvaltaisempi käsitys. Tutkimuksissa pyritään etenemään mahdollisimman pienin ennako-odotuksin, vaikka tutkijalla kuitenkin yleensä on jonkinlainen kuva lopputuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 19–26.)

Teoria tähän tutkimukseen on valittu sen toimivuuden perusteella. Teoria on helposti ymmärrettävä ja kuitenkin kattaa kaikki tarpeelliset muutoksen osa-alueet.

Teoria on mukana laadullisessa tutkimuksessa kahdella tavalla. Ensimmäiseksi teoria on keino, joka auttaa tutkimuksen tekemisessä. Se on taustateoriaa, jota vasten kerättyä aineistoa arvioidaan. Se on myös tulkintateoriaa, joka auttaa tutkijaa muodostamaan tutkimuskysymykset ja sen mitä aineistoista todellisuudessa etsitään.

Toiseksi teoria on myös päämäärä. Työn edetessä tutkija tekee päätelmiä ja yleistyksiä aineistonsa pohjalta, ja tällöin pyrkimyksenä on tehdä uutta teoreettista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998 81–83.)

Laadullisissa tutkimuksissa käytetään useimmiten hyvin harkittua otantaa. Tutkittavia henkilöitä ei yleensä ole kovin suurta määrää, mutta tätä ryhmää tutkitaan

perusteellisemmin kuin suurempia ryhmiä. Haastattelut on tehty teemahaastatteluina tietylle valitulle opiskelijajoukolle. Otannassa on mukana liiketalouden opiskelijoita eri suuntautumisvaihtoehtoista ja eri vuosikursseilta. Haastateltavista osa on ollut aktiivisesti osallistumassa koulun toimintaan ja loput ovat olleet erityisen kiinnostuneita muutoksesta ja sen lopputuloksista heidän oman opiskelunsa kannalta. Haastatteluja saatiin loppujen lopuksi yhdeksältä opiskelijalta, mikä mielestäni vastausten perusteella antaa tarpeeksi näkökulmaa muutoksen yleisestä mielikuvasta. Aineistoa ei saa tutkittaessa kerääntyä liikaa, mutta sen on kuitenkin oltava tarpeeksi kattavaa suhteessa toivottavaan analyysiin ja tulkintaan. Aineistoja pyritään tutkimaan yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti tärkeitä teemoja etsien. Laadullisella tutkimuksella on erilaisia analyysitapoja kuten esimerkiksi diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Tässä tutkimuksessa pyritään saatuja tuloksia analysoimaan keskusteluanalyysin keinoin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 119–120.)

3.3 Tutkimusaineisto

Haastattelut tehtiin osittain sähköpostitse ja osittain teemahaastatteluina. Teemahaastattelut ovat haastatteluja lomake haastattelujen ja avointen haastattelujen väliltä. Ne eivät etene tarkkojen kysymysten mukaan, vaan kohdentuu enemmänkin teemoihin.

Teemahaastatteluissa on kuitenkin rakenne toisin kuin esimerkiksi avoimissa haastatteluissa olisi. Kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltavilla on paljon liikkumavaraa vastatessa ja vastata saa myös kysymysten ulkopuolelta. Teemahaastatteluissa pyritään myös huomioimaan haastateltavien tulkinnat asioista. Teemahaastattelijan pitää tuntea oma aihepiirinsä hyvin haastattelujen onnistumiseksi.

Haastateltavien taustojen tuntemisesta on hyötyä kysymysten kohdentamista ajatellen. Haastateltavat on valittava huolella ja heidän tulee olla sellaisia joiden arvellaan olevan kiinnostuneita aiheesta ja aiheeseen liittyvistä asioista. Teemahaastattelun etuna on haastateltavien vapaus vastata monipuolisesti. Haastattelijan teemat ja kysymykset eivät aina vastaa lopullisia olennaisiksi osoittautuneita aiheita. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010.) Markkinoinnin ja logistiikan opiskelijoiden haastattelut tehtiin henkilökohtaisina haastatteluina, näin keskusteluista saatiin irti enemmän tietoa ja opiskelijoiden tuntemuksia kuin kirjoitetuista kyselyistä. Teemahaastatteluiden kysymykset ovat työn liitteenä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuskriteereitä on uskottavuus, refleksiivisyys, vahvistettavuus ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007,127). Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tekemistä ja raportointia siten, että ulkopuolinenkin voisi tehdä sen uudelleen, eli tutkimus pitää olla toistettavissa. Tämän työn pohjalla oleva tutkimus voitaisiin tehdä uudestaan esittämällä samat kysymykset samankaltaiselle otosryhmälle. Kyselyyn vastasi yhdeksän opiskelijaa eri suuntautumisvaihtoehdoista. tämän tuloksena haastatteluista on kertynyt suuret määrät materiaalia.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon tutkimuksen kohde ja tutkimuksen tarkoitus, eli se mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja muutos ilmiönä. Tulokset ovat ihmisten tuottamia jolloin niiden luotettavuutta ja todenmukaisuutta ei voida määritellä. Kysymys on mielipiteistä ja kokemuksista. Kuitenkin kaikki haastateltavat ovat olleet suurin piirtein samaa mieltä asioista. Mielipide erojakin löytyy, mutta ne olivat odotettavissa tiettyjen haastateltavien kohdalla, jolloin tulokset oli odotettavissa ja siksi niin luotettavia kuin saattaa odottaa. Tutkimuksen luotettavuutta saattaisi heikentää opiskelijoiden mielentilaa haastattelujen aikana. Se ei kuitenkaan vaikuta tuloksiin niin paljoa, ettei niitä voitaisi pitää luotettavina.

Opiskelijoiden haastattelut ovat anonyymejä, mikä tehtiin selväksi jo ennen haastattelun alkamista, jolloin opiskelijat saattoivat vapaasti kertoa mielipiteitään ilman pelkoa siitä, että heidän nimet mainittaisiin opinnäytetyössä ja ne joutuisivat julkiseen tietoon. Haastatteluihin käytettiin noin tunti opiskelijaa kohden. Tähän liittyi keskustelua kysymysten ympärillä ja tulosten muistiin merkkäämistä. Tässä vaiheessa haastatteluista on saattanut jäädä joitakin asioita merkitsemättä, mutta tärkeimmät seikat on kuitenkin saatu talteen.

Haastateltavia oli alun perin useampia, mutta osa vaikutti haluttomalta vastata haastatteluun, jolloin päätin olla kokonaan haastatteleematta heitä kunnollisten ja luotettavampien tulosten saamiseksi. Tässä työssä on erityisen tärkeää, että haastateltavat ovat kiinnostuneita aiheesta, mahdollisimman laajan yleiskuvan saamiseksi.

Aineistonkeruun luotettavuuteen liittyy niin haastattelutkin, kuin teorian luotettavuus. muutoksen malli-teoria on arvostetusta yliopiston oppikirjasta ja arvostetuilta kirjailijoilta lainattu. Teoria pohjautuu organisaatioiden muutosten tutkimiseen. Tässäkin tapauksessa muutokset ovat kaikki erilaisia, ja tämä teoria on yksi sadoista teorioista. Sen tarkoituksena on antaa erilainen näkökulma muutoksen tutkimiseen. Se ei ole absoluuttinen totuus, mutta kuitenkin luotettava.

On tärkeää, että tutkimuksen luotettavuus on arvioitu eettisesti ja korkeatasoisesti. Tutkimuksen raportoinnissa on käytävä selkeästi selville miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja mistä se on peräisin. Sisällön luotettavuuteen ja arviointiin vaikuttaa myös tutkija itse. Aineiston laatu, sen arviointi ja tulosten analyysit on esitettävä luotettavasti ja selkeästi. Aineiston ja tulosten välinen yhteys on oltava selkeä. Nämä kohdat huomioonottamalla saadaan tutkimuksesta mahdollisimman luotettava. (Hirsjärvi – Hurme 2000, 185.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelukysymykset ja niihin saadut vastaukset. Haastattelut tehtiin anonymisti ja siksi vastaukset on yhdistetty ja yleistetty niin, että erillisiä vastauksia ei erottaisi toisistaan. Useimmat vastaukset olivat myös hyvin samanlaisia, jonka vuoksi vastauksiin on kirjoitettu asiat joita ilmeni useimmiten, ei niinkään erillisiä vastauksia.

Teemahaastatteluista saadut tulokset olivat osittain odotettavissa, mutta niissä selkeästi ilmenevän kommunikaation puutteen yleisyys tuli yllätyksenä. Kaikki vastaukset sivusivat samaa aihetta ja johtivat loppujen lopuksi samaan tulokseen eli selkeään ongelmaan organisaation viestinnässä.

4.1 Muutoksen koetut syyt

Haastateltavat olivat hieman epävarmoja muutoksen perimmäisistä syistä. Opiskelijoiden mielestä syitä ei selvitelty lähellekään tarpeeksi ja ilmoitus muutoksesta tuli usealle niin sanotusti puun takaa. Vastaukset ovat selvästi olleet vain vilttejä arvailuja siitä, mitä koulut oikein ajoivat takaa yhdistymisellään. Joidenkin mielestä Stadia oli konkurssipesä, joka

tarvitsi vakavaraisen EVTEKin tukea itse tarjotessaan suuren ammattikorkeakoulun etuja ja nimeä.

Osa oli sitä mieltä, että koulu haki kustannustehokkuutta ja rahoitusta. Yhtenä syynä pidettiin sitä, että suuremman koulun opiskelijoilla olisi paremmat mahdollisuudet verkostoitua toisten koulutusohjelmien opiskelijoiden kanssa. Kaiken kaikkiaan opiskelijoiden tieto muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta on jäänyt hämärän peittoon. Suurin osa oli sitä mieltä, että heille ilmoitettiin, että koulu yhdistyy ja se siitä. Selityksiä ei sen kummemmin tarjottu.

4.2 Mielikuvat muutoksesta

Mielikuvat muutoksen tavoitteista eivät opiskelijoiden mielestä vastaa todellisia päämääriä varsinkaan, jos päämäärät ovat olleet opiskelijoille epäselvät. Usein ilmenneenä mielikuvana oli todella suuri organisaatio, jossa opiskelijat ja opettajat ovat epätietoisia omasta paikastaan ja tulevaisuudesta. Useat mainitsivat myös muistikuvan, että Metropolia tulisi olemaan Suomen suurin ammattikorkeakoulu. Huolena tämän maininnan mukana oli taas pelko koulun laitostumisesta.

Monet muistivat, että kansainvälisyyden lisääntymisestä olisi ollut puhetta koulujen yhdistymisen myötä. Tässä opiskelijat tunsivat että Metropolia on onnistunut hienosti. Koulussa on kansainvälisempi tunnelma ja tuntuu, että vaihto-opiskelijoita olisi enemmän. Opiskelijat pitivät tätä hyvänä positiivisena muutoksena. Opiskelijoilla oli vahva mielikuva, että liiketalouden koulutusalan opetus saattaisi siirtyä toiseen toimipisteeseen. He eivät osanneet täsmentää mistä he olivat tällaisen kuvan saaneet, mutta useat olivat tästä huolissaan. Muutamat muistelivat myös muutoksen tarkoituksena olleen parantaa yksikköjen ja erialojen välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, mutta he eivät kokeneet minkäänlaista muutosta tapahtuneen tähän suuntaan, eli he eivät kokeneet muutoksen vastanneen heidän mielikuviaan. Kaiken kaikkiaan opiskelijoiden vastauksista käy ilmi, että kellään vastanneista ei ole ollut tietoa muutoksen päämäärästä ja lopullisesta tarkoituksesta. Kaikki vastaukset perustuivat arvailujen varaan.

4.3 Muutoksen hyöty

Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään muutoksen positiivisia vaikutuksia opiskelijoihin ja sitä, kuinka opiskelijat kokevat hyötyneensä koulujen yhdistymisestä. Useimmat opiskelijat eivät olleet huomanneet minkäänlaista muutosta opiskelussa verrattaessa EVTEKiä ja Metropoliaa. Myyrmäen yksikössä muutos ei useimpien vastanneiden mielestä näkynyt ollenkaan, mitä nyt logot vaihtuivat ja ruokalan palvelut ulkoistettiin. Muutoksen ei koettu parantaneen tai huonontaneen opiskelumahdollisuuksia. Toisaalta lähes puolet vastanneista oli sitä mieltä, että koulun ilmapiiri on muuttunut hektisemmäksi ja että koulussa on nykyään hankalampi liikkua kasvaneen ihmismäärän takia. Osa harmitteli lähiopetuksen määrän vähenemistä, mutta tätä mieltä olleet olivat kolmannen vuoden opiskelijoita ja he eivät olleet varmoja johtuiko muutos yhdistymisestä vai opiskelujen vaiheesta. Tähän kuitenkin toivottiin parannusta.

Opettajien vaihtuminen muutoksen alla aiheutti epävarmuutta opiskelussa ja joidenkin hieman epäpätevien opettajien palkkaaminen koettiin vaikuttaneen negatiivisesti opiskeluun ja motivaatioon. Kuitenkin koulun palveluja kuten esimerkiksi kirjaston palveluja ja tietokantoja kehuttiin paremmiksi ja muutoksen mukanaan tuomaa muiden yksiköiden opiskelijapalveluja kehuttiin onnistuneiksi.

4.4 Muutoksen negatiiviset vaikutukset

”Onko muutoksella ollut mielestäsi negatiivisia vaikutuksia?”. Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään onko opiskelu ja opiskelijoiden olot muuttuneet radikaalisti huonompaan suuntaan muutoksen jälkeen. Vastauksista päätellen ainakaan opiskelijat eivät ole kokeneet suurempia miinuspuolia muutoksessa. Osan mielestä liiketalouden koulutusohjelma tuntuu jäävän hieman tekniikan ja sosiaali- ja terveystieteiden jalkoihin. Joidenkin mielestä, niin kuin jo aiemmin mainittiin, koulu on nyt ehkä jo liian suuri organisaatio.

Tilanpuute on näkyvä ongelma ja ihmismäärän lisääntyminen on hidastanut ja vaikeuttanut perus opiskelua kuten koneiden käyttöä koulussa. Isoissa organisaatioissa tieto kulkee hitaammin, jolloin opiskelijat eivät aina saaneet tarpeellista infoa tarpeeksi nopeasti. Suurin esille tuotu negatiivinen asia oli ruokalan toiminnan ulkoistaminen. Opiskelijat kokivat, että ruoan laatu ja palvelu huonontuivat selkeästi.

4.5 Tiedotus ja kommunikaatio muutoksen aikana

Muutoksen suurimmassa muutoksen vaiheessa muistan opiskelijoiden kokeneen puutteita tiedotuksessa. Tällä kysymyksellä toivoin löytäväni tarkennusta asiaan ja pyrin ottamaan selvää oliko asia todella näin. Kolmen opiskelijan mielestä tiedotusta oli tarpeeksi ja jos jostain halusi tietää, siihen kyllä löysi vastauksen esimerkiksi tuubista. Tuubissa oli muutoksen aikana esillä pöytäkirjat joita niistä kiinnostuneet pystyivät niitä lukemaan. Opiskelijat kuitenkin kokivat, että pöytäkirjojen lukeminen oli liian vaivalloista, joten useimmilla ei ollut kiinnostusta tutustua niihin lähemmin. Joidenkin opiskelijoiden mielestä opettajilta olisi toivonut enemmän vuorovaikutusta.

Kaikki esillä ollut informaatio oli useiden opiskelijoiden mielestä liian virallista ja vaikeaselkoista. Toiveena usealla olikin, että esimerkiksi tuubissa olisi ollut enemmän opiskelijoita varten tehtyjä selkeitä tiedotteita. Jotkut opiskelijat toivoivat, että koulu olisi järjestänyt muutoksen eri vaiheissa tiedotustilaisuuksia, joissa opiskelijoilla olisi ollut mahdollisuus kysellä mieltään askarruttavista asioista joltain henkilöltä, joka olisi ollut kiinteästi mukana muutoksessa. Tällaisessa tiedotustilaisuudessa olisi ollut mahdollista saada tietoa kiteytettynä tietoiskuna, niin että opiskelijat olisivat olleet ajan tasalla ja selkeästi tietoisia muutoksen vaiheista.

4.6 Opiskelijoiden osallistuminen päätöstentekoon

Lähes kaikki opiskelijat kokivat, että he eivät saaneet osallistua tällaiseen päätöksentekoon millään lailla. Tiedossa tietenkin on ollut, että heillä ei varsinaisesti ole ollut asiassa mitään sananvaltaa, elleivät he olisivat esimerkiksi kuuluneet johonkin opiskelijajärjestykseen.

Useimpien mielestä olisi kuitenkin ollut erityisen tärkeää ottaa huomioon opiskelijoiden mielipiteet ja päästää heidät vaikuttamaan omaan opiskeluunsa. Edes pieniin asioihin vaikuttaminen olisi ollut opiskelijoiden mielestä mielekästä.

Logistiikan puolen opiskelijoilla oli selvästi samankaltaiset mielipiteet siitä, että heitä ei kuultu millään tavalla muutoksen aikana. Useista pyynnöistä huolimatta opiskelijat kokivat opiskelun silti olevan huomattavasti jäljessä nykypäivän standardeista. Useat olivat myös pettyneitä siihen, että he eivät saaneet pitää pidettyjä ja heidän mielestä hyviä opettajia koulussa, vaan väliaikaiset opettajat saivat lähteä ja tilalle otettiin epäpäteviä opettajia joilla ei ollut valmiuksia opettaa näitä aineita. Tämä muistettiin ehkä parhaiten kaikista

ongelmista, joihin opiskelijat eivät voineet vaikuttaa. Kuitenkin osa opiskelijoista oli sitä mieltä, että he eivät kokeneet tarvetta olla vaikuttamassa opiskelua koskeviin kysymyksiin, vaan he olivat loppujenlopuksi tyytyväisiä koulun toimintaan ja muutoksiin.

4.7 Muutoksen toimivuus opiskelijoiden kannalta

Useiden opiskelijoiden mielestä muutos oli toteutettu toimivasti varsinkin liiketalouden puolella. Opiskelu sujui monien mielestä normaalisti muutoksen aikana ja sen jälkeenkin. Ongelmia koettiin enimmäkseen sähköisten toimintojen kanssa, kuten esimerkiksi tuubin kanssa. Useilla oli ongelmia kursseille ilmoittautumisen kanssa ja muiden tuubiin liittyvien toimintojen kanssa. Kuitenkin opiskelijat muistelivat olleensa ymmärtäviäisiä ongelmia kohtaa, sille he olivat tietoisia tulevista toiminnan katkoista. Joidenkin mielestä kuitenkin muutos oli osittain puutteellisesti suunniteltu. Eräs opiskelija oli kuullut, että Bulevardin toimipisteessä opiskelijat olisivat joutuneet ruokalassa syömään lattialla jatkuvan tilanpuutteen vuoksi.

Yleisenä ongelmana siis on koettu tilan puute ja liian suuret opiskelijamäärät tietyissä toimipisteissä. Opiskelijat olivat sitä mieltä, että nämä asiat ovat olleet varmasti muutoksen suunnittelijoiden tiedossa, mutta asioille ei vaan ole ehditty tehdä mitään. Tällaisia asioita olisi opiskelijoiden mielestä pitänyt miettiä hieman tarkemmin. Tilanne kuitenkin saatiin useimpien mielestä toimimaan paremmin alkuhässäkän jälkeen.

4.8 Muutosvastarinta

Kaikkien vastanneiden mielestä muutosvastarintaa oli huomattavissa enemmän tai vähemmän. Opiskelijat muistelivat kanssaopiskelijoiden ja itsensä olleen joko kielteisellä tai välinpitämättömällä kannalla. Kukaan ei muista opiskelijoiden olleen erikoisen innostunut muutoksesta. Monet huomasivat muissa välinpitämättömyyttä ja kiinnostuksen puutetta. Opiskelijat tiesivät muutoksen tapahtuvan ilman heidän mielipiteistään huolimatta ja niitä huomioon ottamatta.

Useat kokivat muutosvastarintaan itsessään ja muissa, koska he eivät tiedäneet mitä tulevaisuus toisi tullessaan. Vastarinnan koettiin kuitenkin olleen lievää siihen verrattuna, mitä varmasti olisi ollut jos liiketalous olisi siirretty toiseen toimipisteeseen. Yleisesti

pelättiin opiskelun tason laskevan ja siitä syystä oppilaat olivat haluttomia kannattamaan yhdistymistä.

4.9 Luottamuksen säilyminen muutoksen aikana

Kaikki haastatellut opiskelijat tunsivat luottamusta ja varmuutta heidän opiskeluidensa jatkuvuudesta. Haastatelluista kaksi oli hieman epävarmoja valmistumisestaan ajallaan, sillä kurssien sijoittelu saattaisi aiheuttaa opiskelujen venymistä varsinkin niiden kohdalla, jotka olivat juuri palanneet opiskeluvaihdosta. Toisaalta he epäilivät, että opiskelut olisivat saattaneet venyä muutoksesta riippumatta.

Vähäisenä huolenaiheena koettiin jälleen kerran pelko toimipisteen vaihtumisesta. Jos näin olisi käynyt, olisivat lähes kaikki opiskelijat olleet huolissaan opiskeluistaan ja valmistumisestaan. Muutoksen alkuvaiheessa opiskelijoilla ei ollut varmuutta opiskelupaikkansa pysyvyydestä, jolloin huoli oli paljon konkreettisempi.

4.10 Parannusehdotuksia

Noin puolet vastanneista toivoi uudistuneessa koulussa olevan enemmän koulutusohjelmien rajoja rikkovia projekteja. Nämä projektit voisivat olla koulutusohjelmiin kuuluvia pakollisia kursseja tai projektiviikkoja. Opiskelijat toivoivat enemmän opiskelijoiden mielipiteiden ja toiveiden huomioonottamista opiskelua suunniteltaessa. Heidän tulevaisuus riippuu koulutuksen tasosta ja loppujen lopuksi koulun pitäisi heidän mielestään olla opiskelijoita varten. Päätökset muutoksista ei saisi vastanneiden mielestä olla lähtöisin vain taloudellisista tai kustannustehokkaista näkökulmista. Toki opiskelijat kertoivat ymmärtävänsä, että tietenkin myös opiskelijoiden tyytyväisyys on etusijalla, mutta sitä ei aina huomaa suurien muutosten suunnittelussa. Muutamit opiskelijat kaipaivat enemmän henkilökohtaista ohjausta opiskeluun.

Opiskelijat toivoivat myös enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Useiden mielestä ryhmät, suuntautumisvaihtoehdot ja opiskelualat ovat aina vain kauempana toisiaan. Opiskelijoista tuntuu että koulu on mennyt muutoksen mukana kohti suorituskeskeistä ajattelutapaa. Erityisesti opiskelijat toivoisivat että heidän mielipiteensä otettaisiin huomioon opettajia valittaessa, opetussuunnitelmaa muutettaessa ja kurssien

suunnitteluissa. Tämä koettiin kaikkein tärkeimpänä muutoskohtana Metropolian muutosta parannettaessa.

5 POHDINTA

Kun vertaa haastattelujen tuloksia French & Bellin muutoksen malliin, voi selvästi huomata opiskelijoiden mielipiteiden ja mallin väliset eroavaisuudet. Ensimmäisenä kohtana muutoksen mallissa puhuttiin muutoksen valmisteleminen ja asianomaisten valmistamisesta muutokseen. Alkuvaiheessa olisi erityisen tärkeää selvittää muutoksen syyt ja sen merkitys organisaatiolle tulevaisuuden kannalta. Muutosprosessi lähtee liikkeelle varsinaisesti silloin kun opiskelijat ja muut muutoksessa mukana olevat henkilöt saadaan ymmärtämään että nykytilassa ei voida enää jatkaa. Timo Erämetsä On tutkinut muutosprosesseja kirjassaan Myönteinen Muutos. Hänen mukaansa isona ongelmana on yleensä se, että asianomaisille ei anneta aikaa löytää omia henkilökohtaisia syitä muutokseen tai auteta heitä syiden löytämiseen. Ei löydetä syytä muuttaa nykytilannetta. Erot nykytilanteen ja tulevaisuuden välillä olisi tuotava esille selkeästi ja voimakkaasti niin, että kaikki olisivat tietoisia syistä ja eduista joita muutos tuo. Opiskelijat olivat vastausten perusteella hyvinkin epävarmoja siitä, miksi tällaiseen muutokseen on lähdetty mukaan ja siitä, kuka tästä oikeasti hyötyy. Opettajilta ei muutosvaiheessa saatu tarpeeksi tietoa, mikä saattaisi viitata siihen, että ehkä heidän eivät olleet tietoisia muutoksen syistä ja edistymisestä.

Opiskelijat olivat myös tunteneet, että informaatiota olisi ollut liian vähän, tai että se olisi ollut liian vaikeaselkoista. Tarjolla oli tuubiin ladattuja pöytäkirjoja, joita oli vaikeaa ja hidasta lukea. Useissa vastauksissa kävi ilmi, että opiskelijat olisivat kaivanneet selkeämpää viestintää heidän suuntaansa. Opiskelijat menivät vain muutoksen mukana, mutta kuitenkin he kokivat epävarmuutta ja kiinnostuksen puutetta, mikä on luettavissa selväksi muutosvastarinnaksi. Epävarmuutta oltaisi ehkä voitu vähentää oppilaita kuuntelemalla ja heidän pelot huomioon ottamalla. Vaikka muutos ei loppujenlopuksi vaikuttanut heidän opiskeluunsa lähes ollenkaan, oli pelot kuitenkin lisäämässä negatiivista ilmapiiriä oppilaiden keskuudessa. Opiskelijat olisi ollut hyvä saada innostumaan muutoksesta ja osallistumaan siihen. Opiskelijat eivät ehkä olisi voineet vaikuttaa asioihin konkreettisesti, mutta tunne oman mielipiteen tärkeydestä olisi pitänyt muutosprosessin positiivisempaa.

Seuraavassa muutosmallin vaiheessa käsiteltiin tulevaisuutta ja visiota. Vision houkuttelevuus on erittäin tärkeää muutoksen onnistumiseksi ja organisaation jäsenten mukaan saamiseksi. Ihmiset tekevät muutoksen, joten heistä on pidettävä huolta muutoksen aikana. Tulevaisuudesta on tehtävä houkutteleva niin, että muutokseen osallistujat jaksavat innostua asiasta ja viedä muutoksen loppuun asti. Opiskelijoiden kohdalla oli ongelmana se, että heillä ei ollut selkeää kuvaa siitä mitkä olivat muutoksen päämäärät. myös mielikuvat muutoksen syistä olivat hajanaisia ja jäivät arvailujen varaan. Muutoksen positiivisista puolista ja hyödyistä ei ollut opiskelijoilla tietoa. He vain tiesivät, että koulusta pyritään tekemään Suomen suurin ammattikorkeakoulu ja, että väkeä tulee olemaan enemmän. Kansainvälisyyden lisääntymisestä osa muisti olleen puhetta. Tässä opiskelijat tunsivat, että Metropolia oli päässyt tavoitteisiinsa, sillä kansainvälisen ilmapiirin huomattiin lisääntyneen muutoksen myötä. Timo Erämetsä listaa kirjassaan tiettyjä muutoksen tyypillisiä haasteita. Yksi suurimmista virheistä, mitä yleensä tehdään, on hänen mukaansa se, että ihmisille ei kerrota selkeästi muutoksen perusteita. (Erämetsä 2003, 38–40.) Haastattelujen perusteella juuri näin olisi tässä muutoksessa päässyt käymään.

Opiskelijat olivat kuitenkin epävarmoja paikastaan oppilaitoksessa muutoksen jälkeen. Opiskelijat pelkäsivät mahdollisuutta, että he joutuisivat siirtymään toiseen toimipisteeseen muutoksen jälkeen. Tästä olisi ollut hyvä olla selvää tiedotusta jatkuvasti, että tällaiset huhut ja huolenaiheet eivät olisi liikkuneet opiskelijoiden keskuudessa. Muutoksen mallissa puhutaan erityisesti siitä kuinka kaikkien muutoksessa mukana olevien olisi oltava sijoitettuna tulevaisuuden visioon niin, että he tunsisivat turvallisuuden tunnetta muutoksen aikana ja heidän kuulumisensa myös tulevaisuuden suunnitelmiin olisi tehtävä selväksi. Tässä kohdassa on ollut pieniä puutteita. Kukaan opiskelijoista ei tuntenut pelkoa siitä, että heidän opiskelunsa keskeytyisivät tai että heidän valmistumisensa siirtyisi yhdistymisen takia, mutta turvallisuuden tunteen takaaminen tulevaisuutta ajatellen olisi voitu hoitaa paremmin lisäämällä tiedotusta oppilaiden suuntaan ja näin antaa heille tukea epävarmuuden aikana. Opiskelijoille olisi myös ollut hyvä selventää muutoksen välitavoitteita päätavoitteiden lisäksi. Välitavoitteet auttaisivat muutokseen osallistuvia jaksamaan pienistä vastoinkäymisistä huolimatta, sillä silloin olisi kuitenkin tieto asioiden etenemisestä ja toivoa tilanteen selviämisestä.

Kolmannessa osiossa puhutaan poliittisen tuen kehittämisestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että muuttuvasta organisaatiosta olisi hyvä löytää ne avainhenkilöt jotka voisivat

vaikutusvallallaan tukea muutosta ja näin vaikuttaa mielipiteellään myös muihin muutoksissa osallisina oleviin henkilöihin. Opiskelijat eivät tunteneet, että heillä olisi ollut selvää tietoverkostoa muutokseen liittyen. Opettajat vaikuttivat olevan yhtä tietämättömiä muutoksen vaiheista kuin opiskelijatkin, joten opiskelijat eivät voineet kysyä neuvoja ja tietoja opettajilta. Vuorovaikutus jäi todella vähäiseksi opiskelijoiden ja opettajien välillä. Olisi ollut erittäin hyvä asia, jos muutoksen aikana jokaisessa koulutusohjelmassa olisi ollut selvästi yksi tai kaksi muutoksesta ja sen vaiheista tietoisina olevia opettajia joilta opiskelijat olisivat tarpeen tullen voineet käydä kysymässä prosessin etenemisestä. Erämetsän (2003, 38–40) mukaan muutosvaikuttajien tunnistaminen muutosprosessin kannalta on erityisen tärkeää. Nämä henkilöt olisi hyvä tunnistaa jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Jos tällaisia henkilöitä oli, niin ainakaan opiskelijoiden haastatteluissa sitä ei tullut ilmi. Eli tässäkin kohdassa tiedotus olisi ollut tarpeellista.

Yhdeksi kysymykseksi nousi se, että oliko avainhenkilöitä muutoksessa mietitty ollenkaan, vai oliko heitä vain ylemmän johdon tasolla? Avainhenkilöinä olisi hyvin toiminut esimerkiksi ne opettajat joista opiskelijat erityisesti pitivät. Heidän positiivisella mielipiteellä muutoksesta olisi voitu luoda toiveikkaampia ja positiivisempia mielikuvia muutokseen. Näin myös opiskelijat olisivat saattaneet olla hieman optimistisempia asian suhteen. Hyvänä ideana opiskelijoilta tuli se, että jokaisesta suuntautumisvaihtoehdosta tai ryhmästä olisi ollut yksi henkilö mukana muutosprosessissa jollain lailla. Pienempää ryhmää olisi helpompi tiedottaa tulevista prosessin vaiheista ja siitä miten ne tulevat vaikuttamaan opiskelijoiden työskentelyyn. Nämä jokaisen ryhmän vastuu opiskelijat olisivat sitten voineet tiedottaa omia ryhmiään muutoksessa tapahtuvista asioista ja mahdollisista muutokseen liittyvistä tapahtumista. Tällaiseen toimintaan ei välttämättä olisi ollut suoraan vapaaehtoisia, mutta tästä olisi voinut kehittää jonkun organisaationmuutoskurssin, josta pienellä vaivalla ja pienillä opiskelupisteillä olisi saatu aikaan hyödyllinen ja toimiva tiedotuskanava.

Neljännessä muutoksen hallinnan kaavan osassa käsiteltiin muutoksen siirtymisvaiheiden hallintaa. Muutos jaettiin kolmeen osaan joihin kuuluvat nykytila, siirtymisvaihe ja tulevaisuudentila. Muutoksessa mukana olevien avainhenkilöiden olisi tässä vaiheessa ollut hyvä viestittää eteenpäin opiskelijoille muutoksen eri vaiheista ja tapahtumista näissä vaiheissa. Olisi ollut hyvä kertoa mitä kussakin vaiheessa on tarkoitus saavuttaa ja miten se vaikuttaa opiskelijoihin.

Kommunikaation merkitys muutosprosesseissa on valtava. Hyvin toimiva kommunikaatio poistaisi muutoksessa tapahtuvia virheitä ja vähentäisi päällekkäisyyksiä.

Kommunikaatiolla pystyttäisiin lisäämään ymmärrystä muutoksen tarkoituksista. Sillä pystyttäisiin selkeästi vähentämään epävarmuutta, turvattomuuden tunnetta ja pelkoja. Erityisen tärkeää hyvässä kommunikaatiossa olisi se että sillä pystyttäisiin varmistamaan riittävän ja oikeanlaisen tiedon välittäminen. Tiedottaminen myös mahdollistaisi asioihin ajoissa puuttumisen ja lisää yhteenkuuluvuudentunnetta. (Erämetsä 2003, 65.)

Haastatteluiden perusteella kuitenkin vaikuttaa siltä, että opiskelijat ovat olleet täysin tietämättömiä eri vaiheista ja niiden päämääristä. He ovat huomanneet muutoksen ja olivat tietoisia virallisesta muutos päivämäärästä, mutta muuten asiat olivat heille hämärän peitossa. Opiskelijat toivoivat selkeämpää ja opiskelijoille suunnattua viestintää muutoksesta. Seinillä olisi voinut olla esimerkiksi julisteita joissa kaikki tärkeät päivämäärät ja tapahtumat olisivat olleet ilmoitettuina. Vaikka opiskelijat eivät olisikaan voineet osallistua muutoksessa tehtäviin päätöksiin, olisi heistä ollut mukavaa tietää missä mennään. Jokaisella muutosta johtamassa olevalla olisi hyvä olla olemassa tällainen eräänlainen muistilista, jota seuraamalla välitavoitteet saavutettaisiin ja muutoksen eteneminen olisi konkreettisesti huomattavissa. Tällaisen listan antaminen myös opiskelijoille olisi saattanut pitää yllä kiinnostusta ja innostusta muutosta kohtaan koko prosessin ajan.

Muutoksen eri vaiheissa olisi myös hyvä pitää erilaisia tapahtumia joihin muutoksessa mukana olevat henkilöt, eli tässä tapauksessa koko koulun henkilökunta ja opiskelijat, voisivat osallistua. Opiskelijat muistavat ehkä yhden virallisen kahvitilaisuuden juuri muutoksen virallisena toteutumispäivänä. Tällaisia tilaisuuksia olisi voinut järjestää useampia eri muutoksen vaiheissa. Opiskelijat tuntuivat myös olleen hieman epätietoisia siitä, kuka opettajista tai muusta henkilökunnasta on vastuussa mistäkin muutoksen vaiheesta tai koulutusohjelmasta. Heillä ei ollut selkeää kuvaa siitä, kuka teki ja mitä, eikä siitä kenelle pitäisi mennä juttelemaan mieltä askarruttavista aiheista.

Viides ja viimeinen vaihe muutoksen mallista käsitteli muutoksen liikkeellä pitämistä ja muutoksen jatkuvuutta. Muutoksen onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että kaikki muutokseen tarvittavat resurssit olisivat hallinnassa. Näihin resursseihin kuuluu niin rahalliset sijoitukset ja henkiset sijoitukset omasta puolesta kuin organisaation ympäröivistä kohteistakin. Pääasiallisesti muutokseen kuitenkin saattaisi vaikuttaa

organisaation sisäiset resurssit eli ihmiset. On erittäin tärkeää saada heidät mukaan muutokseen. Ihmiset ovat muutoksen tärkein asia. Ilman ihmisiä ei tule muutosta. Koulun tärkeimpänä osana opiskelijat näkevät luonnollisesti itsensä. Ilman opiskelijoita ei olisi koulua. Tämän takia on hyvin tärkeää pitää huolta tärkeimmästä resurssista eli oppilaiden hyvinvoinnista. Opiskelijoiden keskuudessa vallitseva negatiivinen ilmapiiri ja asenne saattaa myös levitä koulun ulkopuolisille, mikä taas ei olisi hyvää mainosta uudelle hienolle ammattikorkeakoululle.

Muutoksen tukijärjestelmien tulisi olla kunnossa koko muutoksen ajalla alusta loppuun. Opiskelijoiden tulisi saada tukea muutoksessa opettajiltaan ja opettajien taas ylemmältä johdolta. Ilman tällaista tukea koko muutoksen suunnittelu saattaa valua hukkaan.

Opiskelijoiden haastatteluissa kävi ilmi, että useat toivoivat yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämistä. Selkeä tukijärjestelmä varmasti auttaisi tässä asiassa huomattavasti. Myös koulutuksen ja uudenlaisten järjestelmien opettelu muutosvaiheessa loisi turvallisuudentunnetta oppilaiden keskuudessa. Muutokset tuovat tullessaan aina uusia käytösmalleja ja uudenlaista organisaatiokulttuuria. Näistä asioista puhuminen ja niiden läpikäyminen ajoissa opiskelijoiden kanssa loisi varmuutta tulevaisuudesta ja näin myös vähentäisi vastarintaa.

Näiden viiden osa-alueen hallinta ja tarkka suunnittelu on haasteellista. Tiedetyt asiat kuitenkin olisi suhteellisen helppoa toteuttaa. Opiskelijat toivoivat erityisesti lisää selkeämpää informaatiota asioista ja tietoa tulevaisuudesta ja selkeämpiä päämäärien määrittelyä. Kommunikointi opettajien ja opiskelijoiden välillä koettiin liian vähäiseksi ja tähän toivottiin parannuksia. Varsinkin muutoksen epävarmoina aikoina opiskelijat kokivat kaipaavansa suoraa kommunikointia asioista. He myös erityisesti toivoivat voivansa olla mukana heitä koskevassa päätöksenteossa. Opiskelijat kokivat, että muutoksesta vain ilmoitettiin heille ja heidän vain oletettiin seuraavan mukana ilman minkäänlaista vastarintaa. He eivät kokeneet olevansa mukana muutoksessa millään tavalla vaan asiat vain tulivat esille sitä mukaan kun muutoksessa edettiin. Missään vaiheessa ei pysähdytty kyselemään opiskelijoiden tunteita muutoksesta tai halusta osallistua siihen. Opettajien olisi ollut hyvä auttaa opiskelijoita ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt joiden takia muutosta lähdettiin toteuttamaan.

Näitä asioita parantamalla oltaisi päästy tehokkaaseen ja onnistuneeseen muutokseen. Muutos onnistui liiketalouden kannalta hyvin, sillä kukaan ei myöhästynyt opiskeluissaan

ja kaikki toimi koulussa niin kuin ennenkin. Opiskelijoilla ei ollut siis muutoksen aikana sen suurempia ongelmia. Enimmäkseen ongelmat koskivat itse muutosvastarintaa ja erityisesti viestinnän puutetta. Jos nämä asiat olisi saatu toimimaan moitteettomasti, ei opiskelijoiden puolelta olisi varmaankaan tullut negatiivista palautetta. Näin oltaisi päästy mahdollisimman tehokkaaseen ja onnistuneeseen muutokseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tässä kappaleessa tutkitaan tarkemmin haastatteluista saatuja tuloksia ja annetaan niiden perusteella opiskelijoiden itse ehdottamia parannusehdotuksia ja teorian ja haastatteluiden valossa ilmenneitä kehitysehdotuksia. Tulokset ovat opiskelijoiden näkemyksiä ja siksi ne eivät ole totuuksia joita pystyisi todentamaan ja mittaamaan todeksi.

Tulokset olivat loppujen lopuksi yksinkertaisia. Yksi ja sama ongelma oli huomattavissa kaikissa vastauksissa. Tämä ongelma oli kommunikaation puute. Tämä tulos oli odotettavissa jo ennen työn kirjoittamista, mutta haastatteluista se tuli selvästi ilmi. Kommunikaation puute on myös yleisimpiä virheitä organisaatioiden muutoksissa, mistä syystä tulos toisaalta yllättää ja toisaalta oli odotettavissa.

6.1 Johtopäätökset

Haastatteluiden perusteella voisi sanoa, että suurimpina ongelmia EVTEKin ja Stadian yhdistymisessä on ollut puutteet viestinnässä ja kommunikaatiossa opiskelijoiden ja opettajien välillä. Opiskelijat ovat olleet tietämättömiä muutoksen tarkoituksesta, ja muutoksen eri vaiheista. Useimmat opiskelijat eivät ymmärtäneet, miksi muutosta lähdettiin toteuttamaan. Tämä on aiheuttanut epävarmuutta ja muutosvastarintaa opiskelijoiden keskuudessa. Tulevaisuuden kuva ja uuden organisaation visio on ollut epäselvä ja se kuinka opiskelijat on otettu huomioon sitä toteutettaessa. Tässäkin asiassa kommunikaation parantaminen olisi ratkaissut epäselvyydet ja vähentäneet arvailuja ja vääristyneen tiedon leviämistä.

Opiskelijat olivat kuitenkin luoneet odotuksia Metropoliaa ajatellen, mutta kokivat haastattelujen ajankohtana pettyneensä asioiden toteutukseen. Useilla oli kuva, että uudessa yhdistyneessä ammattikorkeakoulussa koulutusohjelmien rajat hälvenisivät ja opiskelijat todella pääsisivät valitsemaan kursseja muistakin opintolinjoista. Tämä

kuitenkin koettiin yhtä hankalaksi kuin ennenkin. Toimipisteet ja linjat ovat yhä edelleen niin kaukana toisistaan, että kurssien valinta toisista suuntautumisvaihtoehdoista on lähes mahdotonta.

Opiskelijoilla oli haastattelujen perusteella selvä tarve tuntea enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta koulussa niin opettajien kuin oppilaidenkin kesken. Viestinnän puutteellisuus ja opettajien nopea vaihtuvuus on saanut aikaan tunteen, että opiskelijat vain suorittavat kurssinsa nopeasti ja helposti sen kummemmin sitoutumatta kouluun tai opiskeluunsa. Opiskelijat myös kokivat, että heidän mielipiteitään ei kuunnella, tai niitä ei kunnioiteta opiskelujen suunnittelussa. Vaikka koulu tekee paljon töitä juuri opiskelijatytyväisyyden kanssa, tulevat muutokset opiskelijoiden mielestä liian myöhään, jolloin koetaan että juuri heidän mielipiteitä ei oteta huomioon. Opiskelijat toivoivat myös enemmän lähiopetusta ja mahdollisuuksia tavata opettajiaan opiskeluun liittyvissä asioissa. Tällä on myös suora vaikutus yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Kaiken kaikkiaan yhdistyminen sujui opiskelijoiden mukaan hyvin varsinkin Myyrmäen yksikössä, jossa muutosta tuskin huomasi. Opiskelu jatkui lähes normaalisti kaikissa muutoksen vaiheissa. Ihmisiä koettiin olevan liikaa liian pienissä tiloissa, mutta sitä ei koettu opiskelua selvästi vaikeuttavaksi asiaksi. Muutoksessa kiinnitettiin enimmäkseen huomiota juuri ruokalan ulkoistamiseen ja ruokalan ruoan ja palvelun heikentymiseen. Mutta vastanneista useimmat kävivät tässä vaiheessa aina vain harvemmin koululla, joten tämän ei koettu olevan suuri ongelma. Kansainvälisyyden lisääntyminen koettiin hyvänä asiana. Monipuolisemmat mahdollisuudet opiskelijavaihdossa koettiin suureksi eduksi Metropoliassa. Nämä mahdollisuudet eivät tosin koskeneet pian valmistuvia oppilaita, mutta uudemmille opiskelijoille tämä avaisi laajempia mahdollisuuksia. Myös tunne kansainvälisen ilmapiirin lisääntymisestä ja ulkomaalaisten oppilaiden kasvaneesta määrästä Myyrmäen yksikössä koettiin erittäin positiivisena asiana.

Verrattaessa muutosta French & Bellin muutoksen malliin ja oppilaiden vastauksiin, löytyy yhdistymisen toteutuksessa parannettavaa. Muutoksen tärkeydestä ja kiireellisyydestä olisi ollut tärkeää viestiä tehokkaammin. Muutoksen positiiviset puolet olivat epäselviä useimmille opiskelijoille, mikä aiheutti vastarintaa ja välinpitämättömyyttä. Muutoksesta ilmoitettiin opiskelijoille, mutta he kokivat, että heidän mielipiteillään ei ollut merkitystä koko asiassa. Muutos tapahtuisi heidän tuntemuksistaan ja mielipiteistään riippumatta. He osittain myös kokivat, että heidän osallistumistaan ei kaivattu yhdistymisessä. He tiesivät

luonnollisesti kuuluvansa koulun tulevaisuuden visioon, mutta he eivät olleet varmoja millä tavalla. Osa myös koki, että muutoksesta vastuussa olevat henkilöt eivät olleet tavattavissa vastaamaan mieltä askarruttavissa kysymyksissä. Tämä viittaisi siihen, että muutoksen avainhenkilöitä ei ehkä ollut mietitty tarpeeksi, tai toiminta ei ollut onnistunut suunnitelmien mukaisesti.

Muutoksen aikataulu ja välitavoitteet olisi ollut hyvä tehdä selvemiksi opiskelijoille asioiden selkeyttämiseksi. Muutos huomattiin varsinaisesti vasta sähköisten toimintojen muuttuessa ja logojen vaihtuessa uusiin. Tällöin opiskelijoiden oli vain sopeuduttava uusiin käytösmalleihin ja toimintoihin sitä mukaan kun niitä ilmeni ja niistä ilmoitettiin. Näistä uusista toiminnoista olisi toivottu olleen jonkinlaista tiedotusta tai koulutusta ennen niiden käyttöönottoa.

Teemahaastattelujen ja teorian vertailussa kävi heti ilmi selkeitä kohtia, joita ei ollut otettu huomioon muutoksessa ja sen suunnittelussa. Tulokset olivat odotettavissa, sillä itsekkin muutoksen kokeneena muistin näiden ongelmien olemassaolon. Nämä haastatteluissa ilmenneet ongelmat olivat myös listattu Timo Erämetsän kirjassa, Myönteinen muutos, yleisimmiksi muutoksissa tehdyiksi virheiksi. Virheet kommunikaatiossa ja ihmisten aktivoinnissa johtivat tässäkin muutoksessa vastarintaan. Tilanne olisi saattanut olla huonompi, jos muutos olisi todella vaikuttanut opiskelijoiden koulunkäyntiin enemmän. Toivon tämän opinnäytetyön tulosten olevan hyödyksi koulun johdolle tulevaisuuden muutoksia suunniteltaessa.

6.2 Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotuksina tulevia muutoksia ajatellen tai Metropolian muutoksen parantamiseen ja jatkamiseen löytyi useita opiskelijoiden haastatteluista ja muutoksen mallista. Ensimmäisenä ja mielestäni tärkeimpänä näkisin kommunikaation parantamisen. Kommunikaatioon ja viestintään keskittyminen selkeyttäisi muutoksen tavoitteita ja toteuttamista opiskelijoiden ja henkilökunnankin keskuudessa. Tiedotusta voisi lisätä esimerkiksi seinille ja ilmoitustauluille sijoitettavilla julisteilla, joissa olisi ilmoitettu muutoksen tärkeät päivämäärät ja tapahtumat. Julisteissa voisi myös ilmoittaa muutosta koskevat kokoukset ja sen mitä näissä kokouksissa on tarkoitus saavuttaa. Näiden ei tarvitsisi olla kokouksia joihin opiskelijoilla olisi pääsy, vaan näiden tarkoitus olisi lisätä organisaation läpinäkyvyyttä ja pitää asianomaiset ajan tasalla muutoksen edistymisestä.

Suurin osa tiedotuksesta toteutetaan nykyään sähköisesti, mutta se ei mielestäni ole paras tapa, sillä esimerkiksi Tuubissa on paljon muutakin tärkeää informaatiota ja ilmoituksia, jolloin yhdistymisen info menee helposti ohi ja hukkuu informaatiovirtaan. Perinteisiä julisteita luettaisiin helpommin esimerkiksi luokkahuoneiden ovista ja ruokalan seinistä, joiden edustalla opiskelijat usein odottelevat tuntien alkamista.

Viestintää olisi voinut lisätä myös pakollisilla yhdistymiseen liittyvillä seminaareilla, joissa opiskelijoilla olisi mahdollisuus tavata muutoksesta vastuussa olevia henkilöitä ja kysellä heiltä muutoksesta ja sen vaikutuksista opiskeluun. Näissä seminaareissa olisi voitu selkeyttää Metropolian visiota ja mainostaa muutosta opiskelijoille. Näin muutoksesta olisi voitu saada koulun ulkopuolelle positiivinen kuva opiskelijoiden mukana sisäisen markkinoinnin muodossa. Toimivalla viestinnällä olisi myös näin voitu parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, jota opiskelijat peräänkuuluttivat haastatteluissa.

Opiskelijoiden toiveissa oli myös saada todellisia mahdollisuuksia ylittää koulutusohjelmien rajoja. Tätä voisi kehittää opintosuunnitelmiin pakollisiksi kursseiksi lisättyjä projekteja, jotka yhdistäisivät eri koulutusohjelmia. Mahdollisuuksia voisi myös yrittää parantaa tiettyjen toivottujen kurssien järjestämistä useassa yksikössä, siten että kaikilla opiskelijoilla olisi mahdollisuus opiskella haluamiaan aiheita omassa, tai läheisessä yksikössään. Opiskelijat myös toivoivat enemmän lähiopetusta ja kommunikaatiota omien opettajien kanssa. Tähän oli eräällä opiskelijalla ideana perinteinen luokanohjaaja vaihtoehto. Ohjaajan kanssa voitaisiin järjestää yksi tunti kuukaudessa opiskelijoiden ohjaamiseen ja ajankohtaisten asioiden läpikäymiseen. Näin tietoa ja apua opiskeluun olisi saatavilla yhdeltä opettajalta, jolloin tietoa ei tarvitsisi etsiä monesta paikasta. Näin tiedotus koulutuksesta ja opiskelumahdollisuuksista tulisi yhdestä paikasta. Ohjaaja voisi myös auttaa opiskelijoita henkilökohtaisesti etsimään mahdollisuuksia ottaa kursseja toisista koulutusohjelmista.

Organisaationmuutoksissa esiintyy aina jonkinlaista muutosvastarintaa. Ihminen epäilee luonnostaan muutosta ja miettii sen vaikutuksia omaan itseensä ja tulevaisuuteensa. Muutosvastarintaa hallitsemaan kannattaisi palkata alan ammatti konsultteja, joilla olisi suora kokemus siitä miten näitä asioita tulisi käsitellä. Konsultit voisivat auttaa niin johtoa, opettajia kuin opiskelijoitakin selviämään muutoksesta ja ymmärtämään sen tarkoituksia ja eri vaiheita. Ammatilainen kykenisi selventämään asianomaisille miksi he tuntevat niin kuin tuntevat, ja näin hän pystyisi lisäämään ymmärrystä muutoksessa.

Mielestäni olisi ollut erittäin tärkeää, ja tulee olemaan tärkeää myös tulevaisuudessa, ottaa opiskelijat mukaan muutosprosessiin. Opiskelijat ovat koulun tärkein osa. Ilman opiskelijoita ei ole koulua, eikä koulu saa valtiolta rahoitusta koulutuksen järjestämiseen.

Vaikka opiskelijat eivät voi ehkä todellisuudessa osallistua itse päätöksien tekemiseen, olisi hyvä ottaa tällaiset muutosprosessit osaksi oppimista ja opiskelua. Koulun opettajille on todennäköisesti järjestetty koulutustilaisuuksia ja tapahtumia muutoksen eri vaiheissa, mutta näitä olisi ollut myös hyvä järjestää jossain muodossa myös opiskelijoille. Uusien käytäntöjen käyttöönottoa olisi hyvä selventää esimerkiksi luennoilla ja uusien sähköisten järjestelmien käyttöä varten olisi voitu järjestää jonkinlainen pakollinen kurssipäivä, jolloin kaikki pääsisivät mukaan muutokseen ja olisivat ajan tasalla. Tapahtumia ja kahvituksia olisi myös hyvä järjestää välitavoitteiden saavuttamisvaiheissa. Nämä pienet asiat voivat merkitä isossa muutoksessa paljon. Vaikka opiskelijat olisivat olleet erimieltä alussa ja negatiivisia muutosta kohtaan, saattaisi tällaiset pienet yhteiset tapahtumat parantaa muutoksen henkeä.

Aiemmin French & Bellin teoriassa mainittiin muutoksen avainhenkilöt. Opiskelijoiden joukosta olisi mielestäni äärimmäisen tärkeää tunnistaa nämä avainhenkilöt ja pyrkiä saamaan heidät mukaan muutoksiin. Harvat oppilaat ovat valmiita muun opiskelun lomassa tekemään vapaaehtoisesti töitä muutoksen onnistumisen eteen. Siksi mielestäni olisikin tutkittava mahdollisuuksia järjestää esimerkiksi muutosta tukevia projekteja joista kiinnostuneet opiskelijat voisivat saada joitain opintopisteitä. Näin muutoksesta aktiiviset opiskelijat voisivat hyödyntää muutosta ja kurssia ja samalla vaikuttaa kanssaopiskelijoihinsa kurssin edetessä. Heidän pääasiallisena tehtävänään voisi olla muutosprosessin etenemisestä kommunikoiminen, esitysten pitäminen ja opiskelijoiden kanssa asioista keskusteleminen. Opiskelijoiden saadessa tietoa ja kannustusta omilta koulutovereiltaan, saattaisi vastustus jäädä minimiin ja koko prosessi saattaisi sujua jouhevammin.

Viimeiseksi toimenpiteeksi ehdottaisin organisaation muutosta ja yhdistymistä käsittelevää kurssia. Tämä kurssi olisi mielestäni erittäin tärkeä ja yleissivistävä nykypäivän yritysmaailmaa ajatellen. Organisaatiot muuttuvat ja kasvavat jatkuvasti. Kaikki toiminta on hektisempää ja kustannustehokkuuteen pyrkivämpää. Uusia prosesseja ja käytäntöjä otetaan käyttöön jatkuvasti yrityksissä. Tämä peruskurssi toisi opiskelijoille ymmärrystä

organisaationmuutoksien perimmäisistä syistä ja tavoitteista. Opiskelijoiden siirtyessä työelämään heillä olisi jo valmius pystyä käsittelemään muutoksia ja ohjaamaan itseään muutoksen keskellä ja tunnistaa muissa ja itsessään vastarinnan merkit ja syyt. Käytyäni tämän kurssin opiskeluvaihtoni aikana, huomasin itsessäni kasvaneen ymmärryksen niin pieniä kuin isojakin muutoksia kohtaan. Erityisesti haluaisin painottaa Timo Erämetsän kirjan Myönteinen muutos mielenkiintoisuutta. Tässä kirjassa tutkitaan muutosta ihmisen kannalta ja autetaan ymmärtämään molempia osapuolia.

Näillä toimenpide-ehdotuksilla tulevista muutoksista pystytään tekemään sujuvampia. Mikään muutos ei ole täydellinen. Koen että Metropoliassa muutos on toteutettu suhteellisen hyvin kritiikistä huolimatta. Suurimpana ongelmana näkisin kommunikaation puutteen, jota jo pienillä asioilla pystyttäisiin parantamaan huomattavasti. Toivon ehdotuksistani olevan hyötyä tulevia muutoksia suunniteltaessa ja nykyistä muutosta jatkettaessa.

Tämän tutkimuksen kirjoittaminen on ollut haastavaa, mutta mielenkiintoista. Tutkimusta aloitettaessa ei ollut selvää kuvaa siitä miten se etenisi, eikä näin selvää kuvaa tutkimusten tuloksista. Tulosten odotettiin olevan monipuolisempia ja sitä kautta mielenkiintoisempia. Vastauksia läpikäydessä törmättiin kuitenkin aina samaan ongelmaan, Kommunikaation puutteeseen ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien vähäisyyteen. Tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä työvälineitä seuraavia yhdistymisiä ajatellen. Yhdistymisessä ei siis epäonnistuttu, mutta parantamisen varaa on, niin kuin aina.

Työn aikana käytiin myös läpi useita kirjoja ja tietolähteitä laajemman kuvan saamiseksi, mutta kävikin ilmi että lähes kaikki löydetty teoriat olivat toistensa eri versioita. Teoriat tukivat toisiaan ja antoivat lisää ideoita siitä kuinka muutokset pitäisi toteuttaa. Muutoksen hallintaan on olemassa useita eri näkökantoja, mutta tästä perspektiivistä teoriat olivat hyvin lähellä toisiaan. Tutkimuksen laajentamiseksi mukaan olisi voinut ottaa myös esimerkiksi yrityskulttuurin muutokset tai muutosprosessia olisi esimerkiksi voinut tutkia myös johdon näkökulmasta. Tässä muutoksessa tulokset olisivat kuitenkin kaikella todennäköisyydellä olleet samanlaisia.

LÄHTEET

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Tammi, Vammala.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

EVTEK ammattikorkeakoulu. Päivitetty 4.3.2010. Etusivu > EVTEK.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/EVTEK>. Luettu 5.3.2010.

French, Wendell L. & Bell, Cecil H. 1999. Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement. Upper Saddle River.N.J. Prentice Hall, London.

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Etusivu > Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Päivitetty 15.2.2010. http://fi.wikipedia.org/wiki/Helsingin_ammattikorkeakoulu_Stadia. Luettu 5.3.2010.

Hirsjärvi, Sirkka & Huttunen, Jouko 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. uudistettu laitos. WSOY, Porvoo Helsinki Juva.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11 painos. Tammi, Helsinki.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Etusivu > KvantiMOTV > Menetelmäoppaat. Päivitetty 8.10.2009. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 2.2.2010.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Metropolia Ammattikorkeakoulun taustaa. Etusivu -> Tietoa Metropolia -> Taustaa <http://www.metropolia.fi/tietoa-metropolia/taustaa/>. Luettu 21.1.2010.

Opinto-opas 2006, EVTEK-ammattikorkeakoulu.
<http://opinto-opas.evtek.fi/>. Luettu 5.3.2010.

Santalainen, Timo 1990. Resurssijohtaminen. Visiosta muutokseen ja tulokseen. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Valkeinen, Tuija 2006. Tukea kuntien muutokseen. Muutosjohtaminen. Etusivu > Kuntakehitys ja tutkimus > Johtaminen < Muutosjohtaminen. Päivitetty 6.3.2007 http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395. Luettu 31.3.2010.

Valkeinen, Tuija 2007. Tukea kuntien muutokseen. Muutosjohtaminen. Etusivu > Kuntakehitys ja tutkimus > Johtaminen < Muutosjohtaminen. Päivitetty 6.3.2007 http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395. Luettu 31.3.2010.

Haastattelukysymykset:

EVTEKin ja Stadian muutosprosessi Metropolia Ammattikorkeakouluksi; Yhdistymisen onnistuminen liiketalouden oppilaiden näkökulmasta.

1. Miksi luulet, että muutosta tarvittiin? Oliko syyt selvitetty mielestäsi tarpeeksi selkeästi?
2. Onko muutos mielestäsi sujunut kerrottujen päämäärien mukaisesti? Onko yhdistyminen vastannut annettuja mielikuvia?
3. Kuinka muutos on parantanut opiskeluympäristöä ja mahdollisuuksia opiskella? Oletko hyötynyt muutoksesta?
4. Onko yhdistymisellä mielestäsi ollut negatiivisia vaikutuksia?
5. Onko tiedotus ja kommunikaatio ollut muutosprosessin aikana riittävää? Miten?
6. Pääsivätkö opiskelijat osallistumaan heidän opiskeluaan koskevaan päätöksen tekoon? Miten? (Riittävästi?)
7. Oliko muutos mielestäsi suunniteltu ja toteutettu toimivasti opiskelijoiden kannalta?
8. Huomasitko muutosvastarintaa itsessäsi tai kanssaopiskelijoissa? (kielteisyyttä, epävarmuutta jne.)
9. Tunsitko luottamusta omien opiskelujesi jatkuvuudesta? Valmistumisesta ajallaan?
10. Mitä erityisesti haluaisit parantaa Metropoliasa?
11. Muuta?